INTRODUÇÃO

O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização.
JOSÉ DORNELAS, 2001

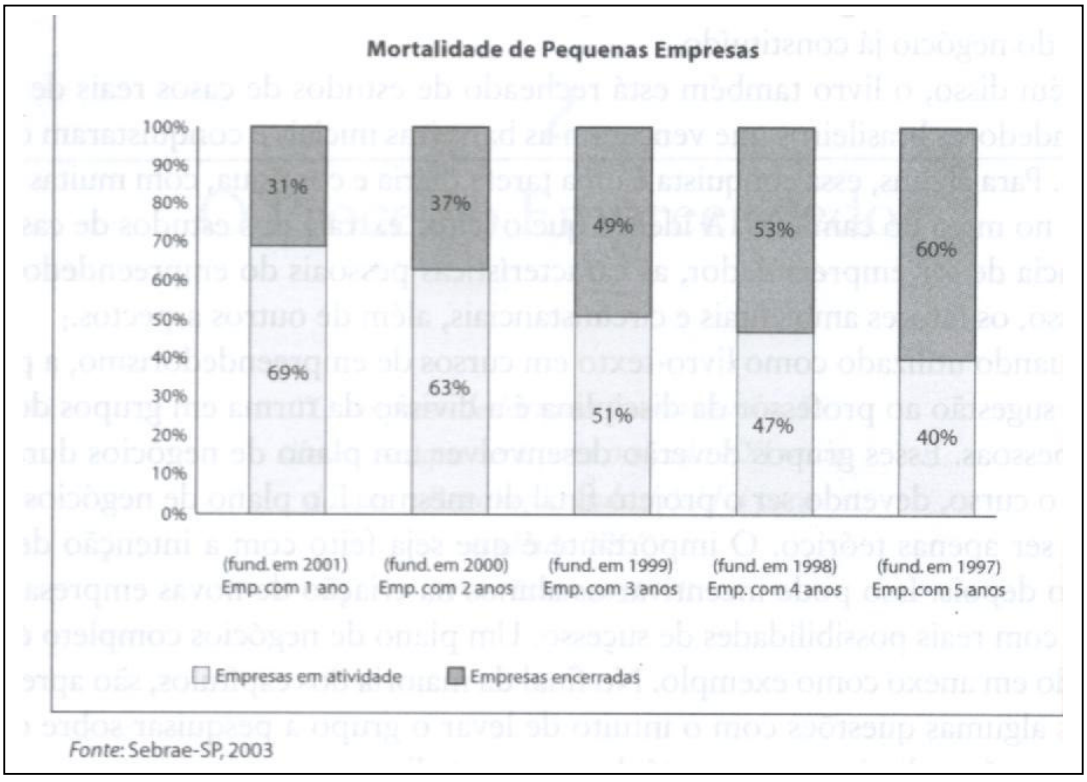
O conceito de empreendedorismo tem sido muito difundido no Brasil, nos últimos anos, intensificando-se no final da década de 1990. Existem vários fatores que talvez expliquem esse repentino interesse pelo assunto, já que, principalmente nos Estados Unidos, país onde o capitalismo tem sua principal caracterização, o termo *entrepreneurship* é conhecido e referenciado há muitos anos, não sendo, portanto, algo novo ou desconhecido. No caso brasileiro, a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos são, sem dúvida, motivos para a popularidade do termo empreendedorismo, que tem recebido especial atenção por parte do governo e de entidades de classe. Isso porque nos últimos anos, após várias tentativas de estabilização da economia e da imposição advinda do fenómeno da globalização, muitas grandes empresas brasileiras tiveram de procurar alternativas para aumentar a competitividade, reduzir os custos e manter-se no mercado.

Uma das consequências imediatas foi o aumento do índice de desemprego, principalmente nas grandes cidades, onde a concentração de empresas é maior. Sem alternativas, os ex-funcionários dessas empresas começaram a criar novos negócios, às vezes mesmo sem experiência no ramo, utilizando o pouco que ainda lhes restou de economias pessoais, fundo de garantia etc. Quando percebem, esses profissionais já estão do outro lado. Agora são patrões e não mais empregados. Muitos ficam na economia informal, motivados pela falta de crédito, pelo excesso de impostos e pelas altas taxas de juros. Houve ainda recentemente aqueles motivados pela nova economia, a Internet, que teve seu ápice de criação de negócios pontocom entre os anos de 1999 e 2000. Nessa época, muitos tentaram se tornar os novos jovens milionários, independentes, donos do próprio nariz. Devem ser considerados também os que herdam os negócios dos pais ou parentes e que dão continuidade a empresas criadas há décadas.

Essa conjunção de fatores somados despertou discussões a respeito do tema empreendedorismo no país, com crescente ênfase para pesquisas relacionadas ao assunto no meio académico, e também com a criação de programas específicos voltados ao público empreendedor, como foi o caso do programa Brasil Empreendedor do Governo Federal, instituído em 1999, que teve como meta inicial a capacitacão de mais de um milhão de empreendedores brasileiros na elaboração de planos de negócios, visando à captação de recursos junto aos agentes financeiros do programa. Dados do Sebrae mostram ainda que no período de 1990 a 1999 foram constituídas no Brasil 4,9 milhões de empresas, dentre as quais 2,7 milhões são microempresas. Ou seja, mais de *55%* das empresas criadas nesse período são microempresas. Pesquisas realizadas pelo IBGE e citadas no site do Sebrae *(wtinv.sebrae.com.br)* mostram também que em 2001 o total de empresas formais em atividade no Brasil era de 4,63 milhões, contemplando os setores da indústria, comércio e serviços. As microempresas representavam 93,9% do total de empresas. O conjunto das micro e pequenas empresas alcançava 99,2% do total. Apenas 0,3% das empresas do país é de grande porte (empregando mais de 500 pessoas na indústria ou mais de 100 pessoas nos setores do comércio e serviços).

E oportuno, portanto, um estudo mais profundo a respeito do conceito de empreendedorismo, tendo em vista que a maior parte dos negócios criados no país é concebida por pequenos empresários. Esses nem sempre possuem conceitos de gestão de negócios, atuando geralmente de forma empírica e sem planejamento. Isso se reflete diretamente no alto índice de mortalidade dessas pequenas empresas que, em alguns casos, chega a 73% no terceiro ano de existência (Pesquisa Sebrae, 1999). Dados mais recentes do Sebrae-SP mostram que esses números melhoraram sensivelmente nos últimos anos, porém o índice de mortalidade dessas empresas continua alto, como se observa no gráfico da página 19, referente a uma pesquisa de campo realizada no período de 1997 a 2001 e publicada no final de 2003.

Entendendo melhor como ocorre o processo empreendedor, seus fatores críticos de sucesso e o perfil de empreendedores de sucesso, espera-se que essa estatística, ainda preocupante, seja gradarivamente alterada, por meio da adoção de técnicas e métodos comprovadamente eficientes e destinados a auxiliar o desenvolvimento e a maturação das pequenas empresas brasileiras. E com esse objetivo que este livro foi escrito, procurando prover educadores e empreendedores com um guia prático de empreendedorismo, podendo ser utilizado como livro-texto em cursos de empreendedorismo e também como referência para aqueles que pretendem criar um novo negócio ou, ainda, planejar algum negócio já existente.



Espera-se que, com este livro, sejam esclarecidas algumas dúvidas que ajudarão o leitor numa reflexão profunda a respeito de questões como: o que é empreendedorismo? O que é ser empreendedor? Por que se fala tanto a respeito do assunto hoje em dia? O empreendedor nasce pronto, ou seja, só os predestinados podem ser empreendedores, ou será que qualquer pessoa pode tornar-se

um? Qual a diferença entre o empreendedor e o administrador?
O livro está dividido em capítulos que têm uma sequência lógica, seguindo o processo empreendedor, embora possam ser utilizados isoladamente. Vários ensinamentos são usados de forma rotineira por muitas empresas e diversos empreendedores. Mas a necessidade de capacitar um número cada vez maior de empreendedores justifica a compilação de tais informações de maneira a facilitar o acesso. Inicialmente, analisa-se o surgimento do empreendedonsmo e a atenção que muitos países têm dado ao tema, para então chegar a algumas definições. Em seguida, discute-se o surgimento da ideia, o processo criativo de identificação de uma oportunidade, tanto nos negócios chamados tradicionais, como na Internet, a chamada Nova Economia. A parte central do livro é dedicada ao entendimento e à aplicação da principal ferramenta do empreendedor: o plano de negócios. Na sequência, são apresentadas as principais formas existentes no país para o financiamento do negócio. Trata-se do capital de risco e dos vários programas disponibilizados às micro e pequenas empresas pelo governo brasileiro. Finalizando, é feita uma breve descrição das formas legais de constituição de empresas no Brasil, com ênfase também no registro de marcas e na obtenção de patentes. O último capítulo é destinado a uma reflexão profunda por parte do empreendedor, com alguns conselhos importantes para serem lidos e relidos no dia-a-dia do negócio já constituído.

Além disso, o livro também está recheado de estudos de casos reais de empreendedores brasileiros que venceram as barreiras iniciais e conquistaram o sucesso. Para alguns, essa conquista é uma tarefa diária e contínua, com muitas derrotas no meio do caminho. A ideia é que o leitor extraia dos estudos de casos a essência de ser empreendedor, as características pessoais do empreendedor de sucesso, os fatores ambientais e circunstanciais, além de outros aspectos.

Quando utilizado como livro-texto em cursos de empreendedorismo, a principal sugestão ao professor da disciplina é a divisão da turma em grupos de até seis pessoas. Esses grupos deverão desenvolver um plano de negócios durante todo o curso, devendo ser o projeto final do mesmo. E o plano de negócios não deve ser apenas teórico. O importante é que seja feito com a intenção de ser usado depois. Isso pode incentivar os alunos na criação de novas empresas no país, com reais possibilidades de sucesso. Um plano de negócios completo é colocado em anexo como exemplo. No final da maioria dos capítulos, são apresentadas algumas questões com o intuito de levar o grupo a pesquisar sobre o assunto e não se limitar ao que está descrito neste livro.

O tema é relevante, atual e importante para o país. Independentemente de o leitor ser um estudante ou um empreendedor, este livro servirá para a quebra de alguns paradigmas administrativos do empresariado brasileiro. Se o surgimento de novos negócios de sucesso e o despertar do empreendedorismo em muitos estudantes ocorrerem após a leitura deste livro, seu papel social estará cumprido. Finalmente, em todo o livro se usou a palavra empreendedor; no entanto, entenda-se que isso se aplica tanto ao indivíduo do sexo masculino como do sexo feminino, pois as mulheres empreendedoras também têm sido importantes para o desenvolvimento do país. Boa leitura e bons negócios!

PARTE 2

"O *etnpreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX"*

A REVOLUÇÃO DO EMPREENDEDORISMO

O mundo tem passado por várias transformações em curtos períodos de tempo, principalmente no século XX, quando foi criada a maioria das invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. Geralmente, essas invenções são frutos de inovação, de algo inédito ou de uma nova visão de como utilizar coisas já existentes, mas que ninguém antes ousou olhar de outra maneira. Por trás dessas invenções, existem pessoas ou equipes de pessoas com características especiais que são visionárias, questionam, arriscam, querem algo diferente, fazem acontecer e empreendem. Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas,querem deixar um legado. Uma vez que os empreendedores estao revolucionando o mundo, seu comportamento e o próprio processo empreendedor devem ser estudados e entendidos.

Alguns conceitos administrativos predominaram em determinados períodos do século XX, em virtude de contextos sociopolíticos, culturais, de desenvolvimento tecnológico, de desenvolvimento e consolidação do capitalismo, entre outros. A Figura 2.1 mostra quais desses conceitos foram mais determinantes: no início do século, foi o movimento da racionalização do trabalho; na década de 1930, o movimento das relações humanas; nas décadas de 1940 e 1950, o movimento do funcionalismo estrutural; na década de 1960, o movimento dos sistemas abertos; nos anos 70, o movimento das contingências ambientais. No momento presente, não se tem um movimento predominante, mas acredita-se que o empreendedorismo irá, cada vez mais, mudar a forma de se fazer negócios no mundo. O papel do empreendedor foi sempre fundamental na sociedade. Então, por que o ensino do empreendedorismo está se intensificando agora? O que é diferente do passado? Ora, o que é diferente é que o avanço tecnológico tem sido de tal ordem, que requer um número muito maior de empreendedores. A economia e os meios de produção e serviços também se sofisticaram, de forma que hoje existe a necessidade de se formalizar conhecimentos, que eram apenas obtidos empiricamente no passado. Portanto, a ênfase em empreendedorismo surge muito mais como consequência das mudanças tecnológicas e sua rapidez, e não é apenas um modismo. A competição na economia também força novos empresários a adotar paradigmas diferentes.

Quadro 2.1 Algumas invenções e conquistas do século XX

1903:	Avião motorizado
1915:	Teoria geral da relatividade de Eínstein
1923:	Aparelho televisor
1928:	Penicilina
1937:	Náilon
1943:	Computador
1945:	Bomba atómica
1947:	Descoberta da estrutura do DNA abre caminho para a engenharia genética
1957:	Sputnik, o primeiro satélite
1958:	Laser
1961:	O homem vai ao espaço
1967:	Transplante de coração
1969:	O homem chega à Lua; início da Internet, Boeing 747
1970:	Microprocessador
1989:	World Wide Web
1993:	Clonagem de embriões humanos
1997:	Primeiro animai clonado: a ovelha Dolly
2000:	Seqüenciamento do genoma humano

Por isso, o momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos económicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade. A chamada nova economia, a era da Internet, mostrou recentemente e ainda tem mostrado que boas ideias inovadoras, know-how, um bom planejamento e, principalmente, uma equipe competente e motivada são ingredientes poderosos que, quando somados no momento adequado, acrescidos do combustível indispensável à criação de novos negócios - o capital - podem gerar negócios grandiosos em curto espaço de tempo, isso era algo inconcebível há alguns anos. O contexto atual é propício para o surgimento de um número cada vez maior de empreendedores. Por esse motivo, a capacitação dos candidatos a empreendedor está sendo prioridade em muitos países, inclusive no Brasil, haja vista a crescente preocupação das escolas e universidades a respeito do assunto, por meio da criação de cursos e matérias específicas de empreendedorismo, como uma alternativa aos jovens profissionais que se graduam anualmente nos ensinos técnico e universitário brasileiros.

Há 15 anos era considerado loucura um jovem recém-formado aventurar-se na criação de um negócio próprio, pois os empregos oferecidos pelas grandes empresas nacionais e multinacionais, bem como a estabilidade que se conseguia nos empregos em repartições públicas, eram muito convidativos, com bons salários, status e possibilidade de crescimento dentro da organização. O ensino de administração era voltado a este foco: formar profissionais para administrar grandes empresas e não para criar empresas. Quando esse cenário mudou, nem os profissionais experientes, nem os jovens à procura de uma oportunidade no mercado de trabalho, nem as escolas de ensino de administração estavam preparados para o novo contexto. E mudar a visão a respeito de determinado assunto, redirecionar ações e repensar conceitos levam algum tempo até que gerem resultados práticos. O fato é que o empreendedorismo finalmente começa a ser tratado no Brasil com o grau de importância que lhe é devido, seguindo o exemplo do que ocorreu em países desenvolvidos, como os Estados Unidos, onde os empreendedores são os grandes propulsores da economia.

O empreendedorismo tem sido o centro das políticas públicas na maioria dos países. O crescimento do empreendedorismo no mundo na década de 1990 pode ser observado nas ações desenvolvidas relacionadas ao tema. Um dos primeiros estudos do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 1999), projeto que será explicado adiante, já mostrava alguns exemplos nesse sentido:

- No final de 1998, o Reino Unido publicou um relatório a respeito do seu futuro competitivo, o qual enfatizava a necessidade de se desenvolver uma série de iniciativas para intensificar o empreendedorismo na região.
- A Alemanha tem implementado um número crescente de programas que destinam recursos financeiros e apoio para a criação de novas empresas. Para se ter uma ideia, na década de 1990, aproximadamente 200 centros de inovação foram estabelecidos, provendo espaço e outros recursos para empresas *start-ups* (iniciantes).
- Em 1995, o decénio do empreendedorismo foi lançado na Finlândia. Coordenado pelo Ministério de Comércio e Indústria, o objetivo era dar suporte às iniciativas de criação de novas empresas, com ações em três grandes áreas: criar uma sociedade empreendedora, promover o empreen-

dedorismo como uma fonte de geração de emprego e incentivar a criação de novas empresas.

- Em Israel, como resposta ao desafio de assimilar um número crescente de imigrantes, uma gama de iniciativas tem sido implementada por meio do Programa de Incubadoras Tecnológicas, com o qual mais de quinhentos negócios já se estabeleceram nas 26 incubadoras do projeto. Houve ainda uma avalanche de investimento de capital de risco nas empresas israelenses, sendo que mais de cem empresas criadas em Israel encontram-se com suas ações na Nasdaq (Bolsa de ações de empresas de tecnologia nos Estados Unidos).
- Na França, há iniciativas para promover o ensino de empreendedorismo nas universidades, particularmente para engajar os estudantes. Incubadoras com sede nas universidades estão sendo criadas. Uma competição nacional para novas empresas de tecnologia foi lançada e uma fundação de ensino do empreendedorismo foi estabelecida.

Em todo o mundo, o interesse pelo empreendedorismo se estende além das ações dos governos nacionais, atraindo também a atenção de muitas organizações multinacionais. Em 1998, a Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) publicou o informe "Fostering the Entrepreneurship: A Thematic Review", com o objetivo explícito de compreender o estágio de desenvolvimento do empreendedorismo em todos os países da OECD e identificar quais políticas poderiam ser mais prósperas para intensificar o desenvolvimento do empreendedorismo naqueles países. Ainda em 1998, a Comissão Europeia apresentou um relatório para seu Conselho de Ministros, "Fostering Entrepreneurship: Priorities for the Future". Entre as propostas estava um compromisso para simplificar a abertura de novas empresas, facilitando o acesso ao crédito, e desenvolvendo um espírito de empreendedorismo na comunidade. Há uma convicção de que o poder económico da Europa depende de seus futuros empresários e da competitividade de seus empreendimentos. Pode-se observar ainda o interesse do Fórum Económico Mundial, que patrocina a conferência anual de Davos, no qual recentemente o tema empreendedorismo foi discutido como de interesse global.

A explicação para a focalização desses países no empreendedorismo pode ser obtida ao se analisar o que ocorre nos Estados Unidos. Trata-se do maior exemplo de compromisso nacional com o empreendedorismo e o progresso económico. Além de centenas de iniciativas dos governos locais e de organizações privadas para encorajar e apoiar o empreendedorismo nos Estados Unidos, o governo americano gasta centenas de milhões de dólares anualmente em programas de apoio ao empreendedorismo. Por causa do sucesso relativo desses programas, os mesmos são vistos como modelos por outros países que visam a aumentar o nível de sua atividade empresarial. Isto tem ocorrido com o Reino Unido, que criou em 1999 a Agência de Serviços para Pequenas Empresas, nos moldes do SBA (Small Business Administration) americano.

A conjunção de um intenso dinamismo empresarial e rápido crescimento económico, somados aos baixos índices de desemprego e às baixas taxas de inflação ocorridos, por exemplo, na década de 1990 nos Estados Unidos, aparentemente aponta para uma única conclusão: o empreendedorismo é o combustível para o crescimento económico, criando emprego e prosperidade.

Todos estes fatores levaram um grupo de pesquisadores a organizar, em 1998, o projeto GEM - Global Entrepreneurship Monitor, uma iniciativa conjunta do Babson College, nos Estados Unidos, e da London Business School, na Inglaterra,

com o objetivo de se medir a atividade empreendedora dos países e se observar seu relacionamento com o crescimento económico. Este pode ser considerado o projeto mais ambicioso e de maior impacto até o momento no que se refere ao acompanhamento do empreendedorismo nos países. Trata-se de uma iniciativa pioneira, sem precedentes e que tem trazido novas informações a cada ano sobre o empreendedorismo mundial e também em nível local para os países participantes. O número de países participantes do GEM cresceu de 10, em 1999, para mais de 30, em 2000, chegando a 41, em 2003. Uma das medidas efetuadas pelo estudo do GEM refere-se ao índice de criação de novos negócios, denominado Atividade Empreendedora Total. Este índice mede a dinâmica empreendedora dos países e acaba por definir um ranking mundial de empreendedorismo. Este ranking tem mudado a cada ano e o leitor poderá ter acesso aos dados mais recentes ao pesquisar no site do GEM: *www.genconsortium.org.* Em 2003 a Atividade Empreendedora Total, AET, de cada país participante é apresentada no gráfico a seguir. O valor de AET no eixo das ordenadas representa o percentual da população adulta dos países (18 a 64 anos) envolvida na criação de novos negócios. As barras verticais indicam a margem de erro da pesquisa, com intervalo de confiança de 95%.

O EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

O movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas. Os ambientes político e económico do país não eram propícios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora. O Sebrae é um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, que busca junto a essa entidade todo suporte de que precisa para iniciar sua empresa, bem como consultorias para resolver pequenos problemas pontuais de seu negócio. O histórico da entidade Softex pode ser confundido com o histórico do empreendedorismo no Brasil na década de 1990. A entidade foi criada com o intuito de levar as empresas de software do país ao mercado externo, por meio de várias ações que proporcionavam ao empresário de informática a capacitação em gestão e tecnologia.

Foi com os programas criados no âmbito da Softex em todo país, junto a incubadoras de empresas e a universidades/cursos de ciências da computação/informática, que o tema empreendedorismo começou a despertar na sociedade brasileira. Até então, palavras como plano de negócios *{business plan)* eram praticamente desconhecidas e até ridicularizadas pelos pequenos empresários. Passados 15 anos, pode-se dizer que o Brasil entra neste novo milénio com todo o potencial para desenvolver um dos maiores programas de ensino de empreendedorismo de todo o mundo, comparável apenas aos Estados Unidos, onde mais de 1.500 escolas ensinam empreendedorismo. Seria apenas ousadia se não fosse possível. Ações históricas e algumas mais recentes desenvolvidas começam a apontar para essa direção. Seguem alguns exemplos:

1. Os programas Softex e GÉNESIS (Geração de Novas Empresas de Software, Informação e Serviços), criados na década de 1990 e que até há pouco tempo apoiavam atividades de empreendedorismo em software, estimulando o

ensino da disciplina em universidades e a geração de novas empresas de software *(start-ups).* O programa Softex foi reformulado e continua em atividade. Informações podem ser obtidas em *www.softex.br.*

2. O programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, que foi dirigido à capacitação de mais de 6 milhões de empreendedores em todo o país, destinando recursos financeiros a esses empreendedores, totalizando um investimento de R$8 bilhões. Este programa vigorou de 1999 até 2002 e realizou mais de 5 milhões de operações de crédito.
3. Ações voltadas à capacitação do empreendedor, como os programas EMPRETEC e Jovem Empreendedor do Sebrae, que são líderes em procura por parte dos empreendedores e com ótima avaliação.
4. Os diversos cursos e programas sendo criados nas universidades brasileiras para o ensino do empreendedorismo. É o caso de Santa Catarina, com o programa Engenheiro Empreendedor, que tinha como objetivo capacitar alunos de graduação em engenharia de todo país. Destaca-se também o programa Ensino Universitário de Empreendedorismo, da CNI (Confederação Na cional das Indústrias) e IEL (Instituto Euvaldo Lodi), de difusão do empreen edorismo nas escolas de ensino superior do país, presente em mais de duzentas instituições brasileiras, envolvendo mais de 1.000 professores em 22 estados do país. Existem ainda programas específicos sendo criados por esco las de administração de empresas e de tecnologia para formação de empreen dedores, incluindo cursos de MBA (Master of Business Administration), e também cursos de curta e média duração.
5. Houve ainda um evento pontual que depois se dissipou, mas que também contribuiu para a disseminação do empreendedorismo. Trata-se da explosão do movimento de criação de empresas pontocotn no país nos anos de 1999 e 2000, motivando o surgimento de várias entidades como o Instituto E-cobra, de apoio aos empreendedores, com cursos, palestras e até prémios aos melhores planos de negócios de empresas *start-up* de Internet, desen volvidos por jovens empreendedores.
6. Finalmente, mas não menos importante, o enorme crescimento do movimento de incubadoras de empresas no Brasil. Dados da Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas) mostram que, em 2004, havia 280 incubadoras de empresas no país, totalizando mais de 1.700 empresas incubadas, que geram mais de 28 mil postos de trabalho.

Um fato que chamou a atenção dos envolvidos com o movimento de empreendedorismo no mundo e, principalmente, no Brasil foi o resultado do relatório executivo de 2000 do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2000), onde o Brasil apareceu como o país que possuía a melhor relação entre o número de habitantes adultos que começam um novo negócio e o total dessa população: 1 em cada 8 adultos. Como se sabe, este estudo tem sido realizado anualmente e no gráfico apresentado anteriormente o Brasil aparece em 2003 na sexta posição, com um índice de criação de empresas de 13,2% da população adulta (cerca de 112 milhões de pessoas), correspondendo a mais de 14 milhões de pessoas envolvidas em novos negócios. Ainda assim, uma posição de destaque, com números expressivos.

Mas, o que significa ficar em primeiro, sexto ou vigésimo lugar nesse ranking? A criação de empresas por si só não leva ao desenvolvimento económico, a não ser que esses negócios estejam focando oportunidades no mercado. Isso passou a ficar claro

a partir do estudo anual do GEM, do qual originaram-se duas definições de empreendedorismo. A primeira seria o empreendedorismo de oportunidade, em que o empreendedor visionário sabe onde quer chegar, cria uma empresa com planejamento prévio, tem em mente o crescimento que quer buscar para a empresa e visa a geração de lucros, empregos e riqueza. Está totalmente ligado ao desenvolvimento económico, com forte correlação entre os dois fatores. A segunda definição seria o empreendedorismo de necessidade, em que o candidato a empreendedor se aventura na jornada empreendedora mais por falta de opção, por estar desempregado e não ter alternativas de trabalho. Nesse caso, esses negócios costumam ser criados informalmente, não são planejados de forma adequada e muitos fracassam bastante rápido, não gerando desenvolvimento económico e agravando as estatísticas de criação e mortalidade dos negócios. Esse tipo de empreendedorismo é mais comum em países em desenvolvimento, como ocorre com o Brasil, e também influencia na Atividade Empreendedora Total desses países. Assim, não basta o país estar ranqueado nas primeiras posições do GEM. O que o país precisa buscar é a otimização do seu empreendedorismo de oportunidade. No Brasil, historicamente o índice de empreendedorismo de oportunidade tem estado abaixo do índice de empreendedorismo de necessidade, mas nos últimos anos tem-se percebido uma melhora nesta relação, e espera-se que para os próximos anos cada vez mais empreendedores focados em oportunidades surjam, promovendo o desenvolvimento do país.

No entanto, ainda faltam políticas públicas duradouras dirigidas à consolidação do empreendedorismo no país, como alternativa à falta de emprego, e visando a respaldar todo esse movimento proveniente da iniciativa privada e de entidades não-governamentais, que estão fazendo a sua parte. A consolidação do capital de risco e o papel do *angel* ("anjo" - investidor pessoa física) também estão se tornando realidade, motivando o estabelecimento de cenários otimistas para os próximos anos.

Um último fator, que dependerá apenas dos brasileiros para ser desmitificado, é a quebra de um paradigma cultural de não valorização de homens e mulheres de sucesso que têm construído esse país e gerado riquezas, sendo eles os grandes empreendedores, que dificilmente são reconhecidos e admirados. Pelo contrário, muitas vezes são vistos como pessoas de sorte ou que venceram por outros meios alheios à sua competência. Isso deverá levar ainda alguns anos, mas a semente inicial foi plantada. É necessário agora regá-la com zelo, visando à obtenção de um pomar com muitos frutos no futuro.

ANÁLISE HISTÓRICA DO SURGIMENTO DO EMPREENDEDORISMO

A palavra empreendedor *(entrepreneur)* tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. Antes de partir para definições mais utilizadas e aceitas, é importante fazer uma análise histórica do desenvolvimento da teoria do empreendedorismo (Hisrish, 1986).

Primeiro uso do termo empreendedorismo

Um primeiro exemplo de definição de empreendedorismo pode ser creditado a Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente. Como empreendedor, Marco Polo assinou um contrato com um homem que possuía dinheiro (hoje mais conhecido como capitalista) para vender as mercadorias deste. Enquanto o capitalista era alguém que assumia riscos de forma passiva, o aventureiro empreendedor assumia papel ativo, correndo todos os riscos físicos e emocionais.

Idade Média

Na Idade Média, o termo empreendedor foi utilizado para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção. Esse indivíduo não assumia grandes riscos, e apenas gerenciava os projetos, utilizando os recursos disponíveis, geralmente provenientes do governo do país.

Século XVII

Os primeiros indícios de relação entre assumir riscos e empreendedorismo ocorreram nessa época, em que o empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar algum serviço ou fornecer produtos. Como geralmente os preços eram prefixados, qualquer lucro ou prejuízo era exclusivo do empreendedor. Richard Cantillon, importante escritor e economista do século XVII, é considerado por muitos como um dos criadores do termo empreendedorismo, tendo sido um dos primeiros a diferenciar o empreendedor - aquele que assumia riscos -, do capitalista - aquele que fornecia o capital.

Século XVIII

Nesse século, o capitalista e o empreendedor foram finalmente diferenciados, provavelmente devido ao início da industrialização que ocorria no mundo. Um exemplo foi o caso das pesquisas referentes a eletricidade e química, de Thomas Edison, que só foram possíveis com o auxílio de investidores que financiaram os experimentos.

Séculos XIX e XX

No final do século XIX e início do século XX, os empreendedores foram frequentemente confundidos com os gerentes ou administradores (o que ocorre até os dias atuais), sendo analisados meramente de um ponto de vista económico, como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalista.

Aqui cabe uma breve análise das diferenças e similaridades entre administradores e empreendedores, pois muito se discute a respeito desse assunto. Todo empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter o sucesso, no entanto, nem todo bom administrador é um empreendedor. O empreendedor tem algo mais, algumas características e atitudes que o diferenciam do administrador tradicional. Mas para entender quais são estas características adicionais é preciso entender o que faz o administrador.

DIFERENÇAS E SIMILARIDADES ENTRE O ADMINISTRADOR E O EMPREENDEDOR

O administrador tem sido objeto de estudo há muito mais tempo que o empreendedor e, mesmo assim, ainda persistem dúvidas sobre o que o administrador realmente faz. Na verdade, não se propõe aqui encontrar respostas detalhadas para o tema, mas sim fornecer evidências ao leitor para um melhor entendimento dos papéis do administrador e do empreendedor. As análises efetuadas por Hampton (1991) sobre o trabalho do administrador e a proposição desse autor de um modelo geral para interpretar esse trabalho talvez resumam as principais abordagens existentes para se entender o trabalho do administrador ao longo dos últimos anos.

A abordagem clássica ou processual, com foco na impessoalidade, na organização e na hierarquia, propõe que o trabalho do administrador ou a arte de administrar concentre-se nos atos de planejar, organizar, dirigir e controlar. O principal divulgador desse princípio foi Henry Fayol, no início do século XX, e vários outros autores reformularam ou complementaram seus conceitos com o passar dos anos.

Outra abordagem sobre o trabalho do administrador foi feita por Rosemary Stewart (1982), do Oxford Center Management Studies, que acreditava que o trabalho dos administradores é semelhante ao dos empreendedores, já que compartilham de três características principais: demandas, restrições e alternativas. Nesse método de Stewart não há a preocupação de estudar o conteúdo do trabalho do administrador. As demandas especificam o que tem de ser feito. Restrições são os fatores internos e externos da organização que limitam o que o responsável pelo trabalho administrativo pode fazer. Alternativas identificam as opções que o responsável tem na determinação do que e de como fazer.

Hampton (1991) diz ainda que os administradores diferem em dois aspectos: o nível que eles ocupam na hierarquia, que define como os processos administrativos são alcançados, e o conhecimento que detém, segundo o qual são funcionais ou gerais. Em relação aos níveis, o trabalho administrativo pode ser identificado como: de supervisão, médio e alto. Os supervisores tratam comumente de operações de uma unidade específica, como uma seção ou departamento. Os administradores médios ficam entre os mais baixos e os mais altos níveis na hierarquia em uma organização. E os administradores de alto nível são aqueles que têm a mais alta responsabilidade e a mais abrangente rede de interações. Outro aspecto estudado é a diferenciação dos gerentes em funcionais e gerais, independentemente do nível que ocupam na organização. Os funcionais são os encarregados de partes específicas de uma organização, e os gerais aqueles que assumem responsabilidades amplas e multifuncionais.

Outra abordagem relevante refere-se ao estudo de Kotter (1982) das características dos gerentes gerais, que procura mostrar o que os gerentes eficientes realmente fazem. Segundo Kotter, esses administradores criam e modificam agendas, incluindo metas e planos para sua organização e desenvolvem redes de relacionamentos cooperativos para implementá-los. Em sua maioria, esses gerentes são ambiciosos, buscam o poder, são especializados, têm temperamento imparcial e muito otimismo.

Mintzberg (1986) propôs uma abordagem que trata da atividade do trabalho gerencial, focando os papéis dos gerentes: interpessoais (representante, líder e ligação), informacionais (monitor, disseminador e interlocutor) e decisórios (empreendedor,[1] solucionador de distúrbios, "alocador" de recursos e negociador).

[1] Mintzberg identifica o empreendedor como um possível papel do administrador nesse caso. Neste livro, a abordagem do empreendedorismo é mais ampla.

Esses papéis dos gerentes podem variar dependendo de seu nível na organização, sendo mais ou menos evidente um ou outro papel. E mais: o administrador assume papéis em grupos sociais para efetivar as quatro ações processuais da abordagem clássica dos processos.

É relevante ressaltar que o perfeito controle (hierarquia) nem sempre garante que as ações planejadas sejam executadas conforme o planejado, pois outras variáveis interferem no processo administrativo. E neste ponto que as várias abordagens se complementam para explicar o trabalho do administrador. O Quadro 2.2 resume as abordagens citadas e o grau de influência de algumas características em relação a cada abordagem.

O empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos Ido administrador, e alguns atributos pessoais que, somados a características so-jciológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa (Quadro 2.3). De uma ideia, surge uma inovação, e desta, uma empresa.

Quando se analisam os estudos sobre o papel e as funções do administrador, efetuados por Mintzberg, Kotter, Stewart, e ainda sobre a abordagem processual do trabalho do administrador, pode-se dizer que existem muitos pontos em comum entre o administrador e o empreendedor. Ou seja, o empreendedor é um administrador, mas com diferenças consideráveis em relação aos gerentes ou exe-cutivos de organizações tradicionais, pois os empreendedores são mais visionários que os gerentes.

Quadro 2.2 Comparação das quatro abordagens do papel do administrador

ABORDAGENS			
AGENDA	PROCESSO (KOTTER)	Restrições, Demandas e Escolhas (STEWART)	PAPÉIS (MINTZBERG)
Pessoalidade Forte	Fraco	Forte	Forte
Uso do Forte Relacionamento Interpessoal	Fraco	-	Forte
Foco nas Médio Organizações e ações conjuntas	Forte	Fraco	Médio
Utilização Forte hierarquia	Forte	Forte	Média

Quadro 2.3 Características dos empreendedores de sucesso

São visionários Eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida, e o mais importante: eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.

Sabem tomar decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator-chave para o seu sucesso. E mais: além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente.

São indivíduos que fazem a diferença. Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma idéia abstraía, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade (Kao, 1989; Kets de Vries, 1997). Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado

Sabem explorar ao máximo as oportunidades

Para a maioria das pessoas, as boas idéias são daqueles que as vêem vêem primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (os empreendedores), as boas idéias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transformá-las em oportuni¬dade, por meio de dados e informação. Para Schumpeter (1949), o empreendedor é aquele que quebra a ordem corrente e inova, criando mercado com uma oportunidade identificada. Para Kirzner (1973), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encon¬trando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Porém, ambos são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

São determinados e dinâmicos

Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de 'lazer acontecer". Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam um certo inconformismo diante da rotina.

São dedicados Eles se dedicam 24h por dia, 7 dias por semana, ao seu negócio. Comprometem o relacionamento com amigos, com a família, e até mesmo com a própria saúde. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente. São incansáveis e loucos pelo trabalho.

São otimistas e apaixonados pelo que fazem

Eles adoram o trabalho que realizam. E é esse amor ao que fazem o ;ipal combustível que os mantém cada vez mais animados e auto-

determinados,
tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem, como
ninguém, como fazê-lo. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em
vez de imaginar o fracasso.

São independentes e constroem o próprio destino	Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino Querem ser independentes, em vez de empregados; querem criar algo novo e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos.
Ficam ricos	Ficar rico não é o principal objetivo dos empreendedores. Eles acreditam que o dinheiro é conseqüência do sucesso dos negócios.

Quadro 2.3 Características dos empreendedores de sucesso *(Continuação)*

São líderes e formadores de equipes	Os empreendedores têm um senso de liderança incomum. E sao respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem que, para obter êxito e sucesso, dependem de uma equipe de profissionais competentes. Sabem ainda recrutar as melhores cabeças para assessorá-los nos campos onde não detêm o melhor conhecimento
São bem relacionados (networking)	Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.
São	Os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
Planejam. Planejam, Planejam	Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios, até a apresentação do plano a investidores, definição das estratégias de marke-ting do negócio etc, sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem.
Possuem conhecimento	São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito. Esse

conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em cursos, ou mesmo de conselhos de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.

Assumem riscos calculados	Talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores. Mas o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios. E para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.
Criam valor para a sociedade	Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividrde em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Assim, quando a organização cresce, os empreendedores geralmente têm dificuldades de tomar as decisões do dia-a-dia dos negócios, pois se preocupam mais com os aspectos estratégicos, com os quais se sentem mais à vontade. As diferenças entre os domínios empreendedor e administrativo podem ser comparadas em cinco dimensões distintas de negócio: orientação estratégica, análise das oportunidades, comprometimento dos recursos, controle dos recursos e estrutura gerencial (Quadro 2.4). No Quadro 2.5 pode ser observada também uma comparação entre os empreendedores e os gerentes tradicionais, em relação a alguns temas relevantes. Filion (1997) observa ainda que "o gerente é voltado para a organização de recursos, enquanto o empreendedor é voltado para a definição de contextos".

É interessante observar que o empreendedor de sucesso leva consigo ainda uma característica singular, que é o fato de conhecer como poucos o negócio em que atua, o que leva tempo e requer experiência. Talvez esse seja um dos motivos que levam a falência empresas criadas por jovens entusiasmados, mas sem o devido preparo.

Outro fator que diferencia o empreendedor de sucesso do administrador comum é o constante planejamento a partir de uma visão de futuro. Esse talvez seja o grande paradoxo a ser analisado já que o ato de planejar é considerado uma das funções básicas do administrador desde os tempos de Fayol, como já foi abordado na visão processual das atividades do administrador. Então, não seria o empreendedor aquele que assume as funções, os papéis e as atividades do administrador de forma complementar a ponto de saber utilizá-los no momento adequado para atingir seus objetivos? Nesse caso, o empreendedor estaria sendo um administrador completo, que incorpora as várias abordagens existentes sem se restringir a apenas uma delas e interage com seu ambiente para tomar as melhores decisões.

É interessante ainda destacar alguns mitos sobre os empreendedores. Existem vários, mas três em especial devem ser analisados com mais atenção.

Mito 1: Empreendedores são natos, nascem para o sucesso
Realidade:

- Enquanto a maioria dos empreendedores nasce com um certo nível de inteligência, empreendedores de sucesso acumulam habilidades relevantes, experiências contatos com o passar dos anos.
- A capacidade de ter visão e perseguir oportunidades aprimora-se com o tempo.

Mito 2: Empreendedores são "jogadores" que assumem riscos altíssimos Realidade:
- Tomam riscos calculados
- Evitam riscos desnecessários
- Compartilham o risco com outros
- Dividem o risco em "partes menores"

Mito 3: Os empreendedores são "lobos solitários" e não conseguem trabalhar em equipe Realidade:
- São ótimos líderes
- Criam times/equipes
- Desenvolvem excelente relacionamento no trabalho com colegas, parceiros, clientes, fornecedores e muitos outros.

CONCEITUANDO EMPREENDEDORISMO

Mas, afinal, qual é a melhor definição para empreendedorismo? Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso. Para o termo "empreendedor" existem muitas definições, mas uma das mais antigas e que talvez melhor reflita o espírito empreendedor seja a de Joseph Schumpeter (1949):

"O *empreendedor é aquele que destrói a ordem económica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais."*

Kirzner (1973) tem uma abordagem diferente. Para esse autor, o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Ambos, porém, são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento às informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

De acordo com Schumpeter, o empreendedor é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, mas pode também inovar dentro de negócios já existentes; ou seja, é possível ser empreendedor dentro de empresas já constituídas. Neste caso o termo que se aplica é o empreendedorismo corporativo.[2] No entanto, este livro destina-se principalmente àqueles interessados em criar novos negócios de sucesso, visando à diminuição da mortalidade das pequenas empresas brasileiras e buscando contribuir para a consolidação do espírito empreendedor dos brasileiros.

Então, o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Em qualquer defi-

nição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

1. Iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz.
2. Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e económico onde vive.
3. Aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

O processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas com a criação de novas empresas. Em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, de valor. Em segundo, requer a devoção, o comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer a empresa crescer. E em terceiro, que riscos calculados sejam assumidos e decisões críticas tomadas; é preciso ousadia e ânimo apesar de falhas e erros.

O empreendedor revolucionário é aquele que cria novos mercados, ou seja, o indivíduo que cria algo único, como foi o caso de Bill Gates, criador da Microsoft, que revolucionou o mundo com o sistema operacional Windows®. No entanto, a maioria dos empreendedores cria negócios em mercados já existentes, não deixando de ser bem-sucedidos por isso.

E POSSÍVEL ENSINAR EMPREENDEDORISMO?

A próxima questão é se o empreendedorismo pode ser ensinado. Até alguns anos atrás, acreditava-se que o empreendedor era inato, que nascia com um diferencial e era predestinado ao sucesso nos negócios. Pessoas sem essas características eram desencorajadas a empreender. Como já se viu, isto é um mito. Hoje em dia, esse discurso mudou e, cada vez mais, acredita-se que o processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa e que o sucesso é decorrente de uma gama de fatores internos e externos ao negócio, do perfil do empreendedor e de como ele administra as adversidades que encontra no dia-a-dia de seu empreendimento. Os empreendedores inatos continuam existindo, e continuam sendo referências de sucesso, mas muitos outros podem ser capacitados para a criação de empresas duradouras. Isso não garante que apenas pelo ensino do empreendedorismo serão gerados novos mitos como Bill Gates, Sílvio Santos, Olavo Setúbal e António Ermírio de Moraes. No entanto, com certeza o ensino de empreendedorismo ajudará na formação de melhores empresários, melhores empresas e na maior geração de riqueza ao país.

Deve-se entender quais são os objetivos do ensino de empreendedorismo, pois os cursos podem diferir de universidade para universidade ou escola técnica. Qualquer curso de empreendedorismo deveria focar: na identificação e no entendimento das habilidades do empreendedor; na identificação e análise de oportunidades; em como ocorre a inovação e o processo empreendedor; na importância do empreendedorismo para o desenvolvimento económico; em como preparar e utilizar um plano de negócios; em como identificar fontes e obter financiamento para o novo negócio; e em como gerenciar e fazer a empresa crescer.

As habilidades requeridas de um empreendedor podem ser classificadas em três áreas: técnicas, gerenciais e características pessoais. As habilidades técnicas envolvem saber escrever, saber ouvir as pessoas e captar informações, ser um bom orador, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe e possuir know-how técnico na sua área de atuação. As habilidades gerenciais incluem as áreas envolvidas na criação, desenvolvimento e gerenciamento de uma nova empresa: marketing, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão, controle das ações da empresa e ser um bom negociador. Algumas características pessoais já foram abordadas anteriormente e incluem: ser disciplinado, assumir riscos, ser inovador, ser orientado a mudanças, ser persistente e ser um líder visionário. As habilidades mencionadas e os objetivos gerais já expostos formam a base para a ementa de um curso de empreendedorismo.

O PROCESSO EMPREENDEDOR

A decisão de tornar-se empreendedor pode ocorrer aparentemente por acaso. Isso pode ser testado fazendo-se uma pergunta básica a qualquer empreendedor que você conhece: o que o levou a criar sua empresa? Não se surpreenda se a maioria das respostas for: não sei, foi por acaso... Na verdade, essa decisão ocorre devido a fatores externos, ambientais e sociais, a aptidões pessoais ou a um somatório de todos esses fatores, que são críticos para o surgimento e o crescimento de uma nova empresa. O processo empreendedor inicia-se quando um evento gerador desses fatores possibilita o início de um novo negócio. A Figura 2.2 exemplifica alguns fatores que mais influenciam esse processo durante cada fase da aventura empreendedora.

Quando se fala em inovação, a semente do processo empreendedor, remete-se naturalmente ao termo inovação tecnológica. Nesse caso, existem algumas peculiaridades que devem ser entendidas para que se interprete o processo empreendedor ligado a empresas de base tecnológica. As inovações tecnológicas têm sido o diferencial do desenvolvimento económico mundial. E o desenvolvimento económico é dependente de quatro fatores críticos, que devem ser analisados, para então se entender o processo empreendedor (Figura 2.3).

O talento empreendedor resulta da percepção, direção, dedicação e muito trabalho dessas pessoas especiais, que fazem acontecer. Onde existe este talento, há a oportunidade de crescer, diversificar e desenvolver novos negócios. Mas talento sem ideias é como uma semente sem água. Quando o talento é somado à tecnologia e as pessoas têm boas ideias viáveis, o processo empreendedor está na iminência de ocorrer. Mas, existe ainda a necessidade de um combustível essencial para que finalmente o negócio saia do papel: o capital. O componente final é o know-how, ou seja, o conhecimento e a habilidade de conseguir convergir em um mesmo ambiente o talento, a tecnologia e o capital que fazem a empresa crescer (Tornatzky *et ai.,* 1996).

Segundo Dertouzos (1999), a inovação tecnológica possui quatro pilares, os quais estão de acordo com os fatores anteriormente apresentados:

1. Investimento de capital de risco.
2. Infra-estrutura de alta tecnologia.
3. Idei as

criativas.
4. Cultura empreendedora focada na paixão pelo negócio.

1. Talento 2. Tecnologia - Ideias 3. Capital - Recursos 4.Know-how – Conhecimento	-	Pessoas Negócios de Sucesso

Figura 2.3 Fatores críticos para o desenvolvimento económico (Smilor & Gill, 1986).

Ainda segundo Dertouzos, esses quatro ingredientes são raros, pois, em sua concepção, primeiro vem a paixão pelo negócio e depois o dinheiro, o que contradiz a corrente de análise económica, a qual pressupõe que deve haver um mercado consumidor e consequentemente possibilidades de lucro com o negócio. Dertouzos conclui afirmando que as invenções tecnológicas não ocorrem assim. Na verdade, o que ocorre é um meio-termo: tanto as empresas buscam nos centros de pesquisa tecnologias inovadoras que, agregadas ao seu processo ou produto, promovam uma inovação tecnológica, como os centros de pesquisa desenvolvem tecnologias sem o comprometimento económico, mas que posteriormente poderão ser aplicadas nas empresas.
Feitas as devidas considerações a respeito do processo de inovação tecnológica e sua importância para o desenvolvimento económico, pode-se então entender as fases do processo empreendedor: 1. identificar e avaliar a oportunidade; 2. desenvolver o plano de negócios; 3. determinar e captar os recursos necessários; e 4. gerenciar a empresa criada (veja a Figura 2.4).
Embora as fases sejam apresentadas de forma sequencial, nenhuma delas precisa ser completamente concluída para que se inicie a seguinte. Por exemplo, ao se identificar e avaliar uma oportunidade (fase 1), o empreendedor deve ter em mente o tipo de negócio que deseja criar (fase 4). Muitas vezes ocorre ainda um outro ciclo de fases antes de se concluir o processo completo. É o caso em que o empreendedor elabora o seu primeiro plano de negócios e, em seguida, apresenta-o para um capitalista de risco, que faz várias críticas e sugere ao empreendedor mudar toda a concepção da empresa antes de vir procurá-lo de novo. Nesse caso, o processo chegou até a fase 3, e voltou novamente para a fase 1, recomeçando um novo ciclo sem ter concluído o anterior. O empreendedor não deve desanimar diante dessa situação, que é muito frequente.

Identificar e avaliar a oportunidade criação e da valores reais da riscos e oportunidad oportunidade habilidades pessoais	Desenvolver o plano de negócios 1. Sumário 2. 0 conceito 3. Equipe de 4. Mercado e competidores 5. Marketing e 6. Estrutura e 7 Análise 8. Plano 9. Anexos	Determinar e captar os recursos necessários recursos recursos de e parentes *angels* capitalistas bancos governo incubadoras	Gerenciar a empresa estilo de fatores críticos sucesso identificar atuais e implementar sistema de profissionaliza gestão entrar em

situacão dos competidores		mercados

Figura 2.4 0 empreendedor processo (adaptado de Hisrich, 1998)

Identificar e avaliar uma oportunidade é a parte mais difícil... *Existe uma lenda segundo a qual a oportunidade é como um velho sábio barbudo, baixinho e careca, que passa ao seu lado. Normalmente você não o nota passando... Quando percebe que ele pode lhe ajudar, tenta desesperadamente correr atrás do velho e, com as mãos, tenta tocá-lo na cabeça para abordá-lo. Mas quando finalmente você toca na cabeça do velho, ela está toda cheia de óleo e seus dedos escorregam, sem conseguir segurar o velho, que vai embora...*

Quantas vezes você não sentiu que deixou o velho passar? Realmente não é fácil, mas os empreendedores de sucesso "agarram o velho" com as duas mãos logo no primeiro instante, usufruindo o máximo que podem de sua sabedoria. Mas como se distingue o velho sábio daquele que não traz algo de valor? Aí entra o talento, o conhecimento, a percepção e o *feeling* do empreendedor. Muitos dizem que isso ocorre por sorte. No entanto, muitos também dizem que sorte é o encontro da competência com a oportunidade! No próximo capítulo, será dado destaque especial para a identificação e a avaliação de oportunidades.

A segunda fase do processo empreendedor - desenvolver o plano de negócios - talvez seja a que mais dê trabalho para os empreendedores de primeira viagem. Ela envolve vários conceitos que devem ser entendidos e expressos de forma escrita, em poucas páginas, dando forma a um documento que sintetiza toda a essência da empresa, sua estratégia de negócio, seu mercado e competidores, como vai gerar receitas e crescer etc. Nos Capítulos *5 e 6,* serão apresentados todos os aspectos que envolvem a elaboração de um bom plano de negócios, suas armadilhas, dicas e ferramentas que podem auxiliar o empreendedor nessa tarefa.

Determinar os recursos necessários é consequência do que foi feito e planejado no plano de negócios. Já a captação dos recursos pode ser feita de várias formas e por meio de várias fontes distintas. Há alguns anos, as únicas possibilidades de se obter financiamento ou recursos, no Brasil, eram recorrer aos bancos e a economias pessoais, à família e aos amigos. Atualmente, com a globalização das economias e os mercados mundiais, e com a recente estabilização económica do país, o Brasil passou a ser visto como um celeiro de oportunidades a serem exploradas pelos capitalistas. Esses mesmos capitalistas que preferiam aplicar suas divisas no mercado financeiro, que lhes proporcionava retornos imbatíveis. Começa a ser comum encontrar a figura do capitalista de risco no país e, principalmente,

do *angel,* ou anjo - investidor pessoa física -, que prefere arriscar em novos negócios a deixar todo seu dinheiro aplicado nos bancos. Isso vem ocorrendo nos setores onde as empresas podem crescer rapidamente, como o de empresas de tecnologia, e já está mudando todo um paradigma de investimentos no Brasil, o que é saudável para o país e para os novos empreendedores que estão surgindo.

Gerenciar a empresa parece ser a parte mais fácil, pois as outras já foram feitas. Mas não é bem assim. Cada fase do processo empreendedor tem seus desafios e aprendizados. Às vezes, o empreendedor identifica uma excelente oportunidade, elabora um bom plano de negócios e "vende" a sua ideia para investidores que acreditam nela e concordam em financiar o novo empreendimento. Quando é hora de colocar as ações em prática, começam a surgir os problemas. Os clientes não aceitam tão bem o produto, surge um concorrente forte, um funcionário-chave pede demissão, uma máquina quebra e não existe outra para repor, enfim, problemas vão existir e precisarão ser solucionados. Aí é que entra o estilo de gestão do empreendedor na prática, que deve reconhecer suas limitações e saber, antes de qualquer coisa, recrutar uma excelente equipe de profissionais para ajudá-lo a gerenciar a empresa, implementando ações que visem a minimizar os problemas, e identificando o que é prioridade e o que é crítico para o sucesso do empreendimento.

Existe uma outra forma de se analisar os aspectos críticos do processo empreendedor. Proposta por Timmons (1994), professor do Babson College, Estados Unidos, leva o empreendedor a priorizar a análise de três fatores fundamentais. O primeiro fator é a oportunidade, que deve ser avaliada para que se tome a decisão de continuar ou não com o projeto. O segundo fator é a equipe empreendedora, ou seja, quem; além do empreendedor, estará atuando em conjunto neste projeto. E mais, estas pessoas que formam a equipe empreendedora têm perfil complementar? Finalmente, quais são os recursos, como e aonde esta equipe irá consegui-los? É muito importante que a questão relativa à análise dos recursos necessários para o início do negócio seja a última a ser feita, para evitar que o empreendedor e sua equipe restrinjam a análise da oportunidade, a primeira das tarefas a ser realizada. Na verdade, às vezes a formação da equipe ocorre até antes da identificação de uma boa oportunidade, porém o mais comum nos casos de sucesso é a identificação da oportunidade, formação da equipe e captação dos recursos. 0 empreendedor deve ter em mente ainda que nem sempre a equipe inicial estará completa e que após a captação dos recursos necessários e?ta pode e deverá ser complementada.

A Figura 2.5(VIDE PAGINA 18) apresenta estes três fatores essenciais para a existência do processo empreendedor, agrupados como proposto por Timmons (1994). O pla-

nejamento, por meio de um plano de negócios *(business plari), é* a ferramenta do empreendedor, com a qual sua equipe avalia oportunidades, identifica, busca e aloca os recursos necessários ao negócio, planeja as ações a serem to madas, implementa e gerência o novo negócio.

Obviamente, muitas incertezas estarão presentes ao longo de todo o processo, e a equipe empreendedora deverá saber como lidar com os riscos de forma calculada, analisando as várias possibilidades existentes e as possíveis consequências para o negócio e para eles mesmos.

RESUMO DO CAPÍTULO

Neste capítulo foram apresentadas as evidências que mostram o quanto o empreendedorismo está influenciando positivamente o desenvolvimento económico dos países, e como esses países têm dado atenção ao assunto. Um panorama geral é apresentado do estágio de desenvolvimento do empreendedorismo no mundo e no Brasil, bem como são analisadas as perspectivas para os próximos anos. O surgimento do empreendedorismo, passando pelas definições e comparações com os conceitos administrativos, até o entendimento do processo empreendedor, é abordado de forma objetiva, visando a prover o leitor com dados que o façam refletir e se interessar pelo assunto.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Por que estudar empreendedorismo?
2. Qual a motivação que leva as pessoas a discutirem o assunto?
3. O empreendedor é um super-homem ou apenas um administrador?
3. Qual a importância da inovação no processo empreendedor?
4. Quanto a criatividade pode influenciar o processo de inovação? Você se considera criativo(a)?

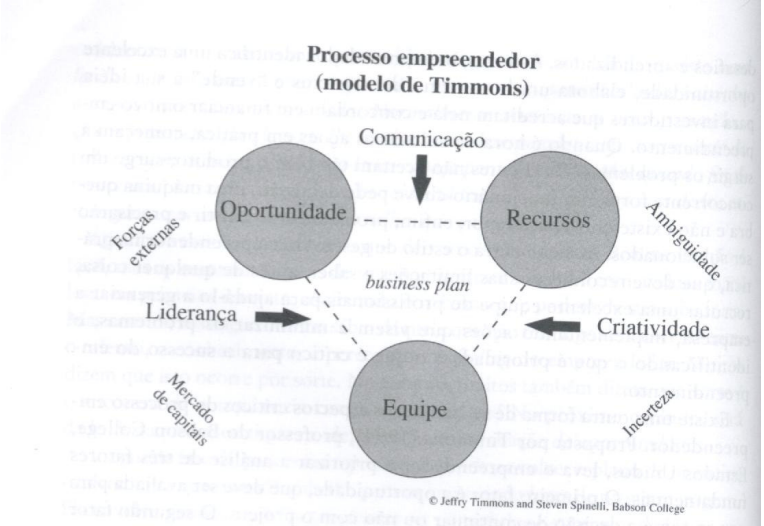


Figura 2.5 O processo empreendedor na visão de Timmons.

Identificando Oportunidades Parte 1

"Nada é mais perigoso do que uma ideia, quando ela é a única que temos."
Alain Emile Chaktier

DIFERENCIANDO IDÉIAS DE OPORTUNIDADES

Talvez um dos maiores mitos a respeito de novas ideias de negócios é que ela devam ser únicas. O fato de uma ideia ser ou não única não importa. O que importa é como o empreendedor utiliza sua ideia, inédita ou não, de forma a transformá-la em um produto ou serviço que faça sua empresa crescer. As oportunidades é que geralmente são únicas, pois o empreendedor pode ficar vários anos sem observar e aproveitar uma oportunidade de desenvolver um novo produto, ganhar um novo mercado e estabelecer uma parceria que o diferencie de seus concorrentes.

E comum ouvir a seguinte resposta de jovens empreendedores quando perguntados a respeito de suas ideias de negócio: *A minha ideia é revolucionária, meu produto é único e não possui concorrentes, mas não posso falar do que se trata...* Esse é um erro imperdoável dos empreendedores de primeira viagem. Ideias revolucionárias são raras, produtos únicos não existem e concorrentes com certeza existirão. Isso deve ficar claro. E *o* fato de tentar preservar uma ideia revolucionária, a ponto de não conversar a respeito com ninguém, também pode levar o empreendedor a acreditar que realmente tem algo espetacular na mão, pois nesse momento está mais movido pela paixão do que pela razão.

E importante que o empreendedor teste sua ideia ou conceito de negócio junto a clientes em potencial, empreendedores mais experientes (conselheiros), amigos próximos, antes que a paixão pela ideia cegue sua visão analítica do negócio. Uma ideia sozinha não vale nada; em empreendedorismo, elas surgem diariamente. O que importa é saber desenvolvê-las, implementá-las e construir um negócio de sucesso. Observe o caso a seguir, baseado em um episódio real ocorrido com um grupo de jovens empreendedores que ficaram durante vários anos desenvolvendo um software de automação comercial dirigido a pequenos estabelecimentos comerciais do interior do estado de São Paulo.

Eles queriam obter o software mais completo possível, com várias funcionalidades, relatórios, gráficos, e com um argumento que consideravam infalível para a venda do produto: a "customização" para cada tipo de cliente. Imaginavam que, com isso, estariam não só conquistando os clientes como também seriam indicados para outros clientes, podendo assim conquistar

todo o interior de São Paulo e posteriormente a capital, bem como o resto do país. A estratégia estava estabelecida, os cenários otimistas projetados, e o sonho de ganhar muito dinheiro só crescia. Conseguiram alguns clientes iniciais que aceitaram apostar na ideia dos jovens, bancando o desenvolvimento do primeiro módulo. Porém, cada cliente possuía necessidades próprias, e queria vê-las atendidas pelo produto. Começava então a falência da empresa de software dos jovens visionários. Eles não conseguiam atender aos seus clientes iniciais, pois todos queriam algo diferente. Não conseguiam aumentar a carteira de clientes, pois eram apenas três na empresa de software, e o tempo deles já estava comprometido com as adaptações do software para cada cliente atual da empresa. Não conseguiam aumentar a receita e já estavam com trabalho atrasado... Enquanto isso, um empreendedor do ramo de informática, ao visitar um dos clientes dos jovens, viu o software funcionando e gostou da ideia. Começou a desenvolver um software básico de automação comercial dirigido ao mercado de revendedores de autopeças, sem muitas funcionalidades e sem possibilidades de "customização" para um cliente específico. O *negócio do empreendedor começou a prosperar, e este estabeleceu parcerias com o sindicato dos revendedores de autopeças da região, que passou a recomendar o software como padrão de qualidade assegurada pelo sindicato. Isso fez com que a venda de seu produto multiplicasse por 10 em menos de 1 ano. Contratou mais funcionários para dar suporte aos clientes e partiu para a ampliação dos serviços prestados aos clientes conquistados, com um módulo de comunicação online via Internet, com o qual todos os usuários do software poderiam ter acesso ao estoque de peças uns dos outros visando à comunicação entre as revendas, com uma rede comercial de negócios. Enquanto isso, os jovens empresários, que desenvolveram a proposta de um software que atendesse a cada cliente em particular, tiveram que fechar a empresa por não conseguirem atender aos clientes iniciais e, em consequência, não conseguiram conquistar novos clientes.*

Note que a ideia do software foi dos jovens, mas quem soube capitalizar sobre ela, identificando uma oportunidade de negócio, foi o empresário mais expe riente, mesmo com um produto mais simples. Por isso, *o que conta não é ser o primeiro a pensar e ter uma ideia revolucionária, nus sim o primeiro a identificar uma necessidade de mercado e saber como atendê-la, antes que outros o façam.* Uma ideia isolada não tem valor se não for transformada em algo viável de implementar, visando a atender a um público-alvo que faz parte de um nicho de mercado mal explorado. Isso é detectar uma oportunidade.

Não significa que uma ideia revolucionária não seja capaz de dar início a empresas de sucesso. Mas isso só ocorre quando o empreendedor por trás da ideia conhece o mercado onde está

atuando, tem visão de negócio e sabe ser pragmático no momento adequado, identificando suas deficiências, protegendo sua ideia[1] e conhecendo sua concorrência.

Se você tem uma ideia que acredita ser interessante e que pode se transformar em um negócio de sucesso, pergunte a si mesmo e a seus sócios: quais são os clientes que comprarão o produto ou o serviço de sua empresa? Qual o tamanho atual do mercado em reais e em número de clientes? O mercado está em crescimento, estável ou estagnando? Quem atende esses clientes atualmente, ou seja, quem são os seus concorrentes? Se você e seus sócios não conseguirem responder a essas perguntas básicas iniciais com dados concretos, vocês têm apenas uma ideia, e não uma oportunidade de mercado.

Idéia certa no momento errado

Outro fator que deve ser considerado é o *timing* da idéia (momento em que a ideia foi gerada). Principalmente em empresas de base tecnológica, como no caso dos jovens da empresa de software, o *timing* é crucial, pois a tecnologia evolui muito rapidamente e, com isso, o ciclo de vida de produtos de base tecnológica é cada vez mais curto, exigindo ainda maior inovação e agilidade das empresas para se manterem competitivas no mercado. De nada adianta o empreendedor ter uma ideia criativa de um software que rode no ambiente DOS, pois o mesmo já está ultrapassado. A maioria dos aplicativos atuais é destinada ao ambiente Windows© e, mais recentemente, ao ambiente Linux©. Mesmo assim, se o aplicativo não considerar a Internet, já nascerá morto.

Existem, porém, alguns mercados que evoluem em menor velocidade que os de alta tecnologia e o que mais importa nesses casos é o serviço prestado aos clientes. Esse é o caso do mercado de turismo no Brasil, praticamente inexplorado. Um negócio bem estruturado para esse nicho de mercado pode alcançar bastante sucesso rapidamente. O Brasil não tem tradição de receber muitos turistas estrangeiros, apesar de suas belezas naturais, se comparado com outros países de apelo turístico. Aí está uma oportunidade de mercado espetacular que depende mais de criatividade e excelência nos serviços prestados, que de qualquer outra coisa para ser bem aproveitada.

A experiência no ramo como diferencial

Finalmente, um dos fatos que ocorrem com grande frequência é o candidato a empreendedor ter uma ideia brilhante dirigida a um mercado que ele conhece muito pouco, um ramo no qual

nunca atuou profissionalmente. As chances de sucesso nesses casos são mínimas. Procure criar negócios em áreas que você conhece, em que já tem alguma experiência, já trabalhou, ou tem sócios que já trabalharam no ramo. Não arrisque tudo em negócios cuja dinâmica do mercado e forma operacional de tocar a empresa você desconhece, só porque simpatiza com o assunto, ou porque é uma área na qual poderá fazer muito dinheiro. Lembre-se de que em primeiro lugar vem a paixão pelo negócio, e ganhar dinheiro é consequência disso. Os jovens empreendedores tendem a arriscar tudo por negócios com alto potencial de lucro, pois acham que ganhar dinheiro é o objetivo principal, não importando o tipo de negócio. Quando ficam mais experientes percebem que estavam errados e que só serão bem-sucedidos se atuarem em algo de que realmente gostem e com que se sintam satisfeitos. Dois exemplos reais são apresentados a seguir. O primeiro refere-se a um jovem ambicioso que estudava engenharia e falava para os amigos que seu objetivo de vida era ganhar dinheiro, não importando em que negócio, desde que fosse lícito.

Esse jovem repetia aos amigos que se fosse necessário venderia coco na praia, desde que ganhasse muito dinheiro com isso. O *jovem se graduou em engenhana, montou um negócio próprio com outros colegas e fracassou. Foi então trabalhar como funcionário de uma empresa multinacional na área em que havia se graduado na faculdade. Percebeu que realmente não tinha nascido para ser empregado e que possuía as características de um empreendedor, mas o fracasso do primeiro negócio lhe perseguia, mostrando que deveria planejar muito bem a sua próxima aventura empreendedora para não repetir a experiência malsucedida do passado. Nesse momento ele começou a perceber que deveria se envolver com algo de que realmente gostasse e com que tivesse prazer de trabalhar por horas, com motivação e dedicação. Planejou todos os passos seguintes, capacitando-se na área em que pretendia atuar no futuro. Durante dois anos fez-se conhecido no meio em que atuaria, prestando alguns serviços a clientes-chave. Quando percebeu que era o momento adequado, elaborou um plano de negócios exemplar e iniciou o seu negócio de consultoria em gestão para pequenas empresas, tornando-se bem-sucedido, reconhecido e, principalmente, realizado profissional e pessoalmente.*

O outro exemplo, na verdade, é mais uma reflexão e alerta àqueles que, no desespero, jogam tudo para o ar e acabam com todo um histórico profissional construído com muito esforço. Trata-se de uma jovem e competente pesquisadora na área de novos materiais, graduada e pós-graduada nas melhores universidades do país, com passagem por importantes universidades e centros de pesquisa do exterior. Essa jovem, após ter passado por anos de estudo, especializando-se em uma

área onde poucos detêm conhecimento no Brasil, desiludiu-se com a profissão, pois "fazer pesquisa no Brasil não proporciona um futuro promissor e não dá dinheiro". Mais uma vez a questão da desilusão foi o dinheiro. Realmente os pesquisadores brasileiros não são reconhecidos e remunerados como deveriam. No entanto, em sua maioria, aqueles que se destacam em suas áreas de atuação são felizes e realizados, mas não pelo dinheiro que ganham e sim pelas descobertas que fazem. A jovem decidiu partir para a área de consultoria, onde jamais havia atuado. O fim da história, todos já devem estar imaginando...

Esses exemplos procuram retratar casos comuns que ocorrem com muitos pretensos empreendedores insatisfeitos com o trabalho que fazem e com o estilo de vida que levam. O que deve ficar claro é que o empreendedor deve pensar muito bem em que vida quer levar, projetando mentalmente as dificuldades pelas quais passará e se está disposto a encarar o desafio. Deve ainda planejar bem os passos a serem dados e estar capacitado para atuar na área pretendida, fazendo cursos, participando de eventos, treinamentos, feiras etc, tendo certeza de que conhece o solo onde está pisando.

FONTES DE NOVAS IDEIAS

Muitas pessoas se queixam da falta de criatividade e que nunca têm boas ideias, que trabalham muito e não são reconhecidas, acomodando-se e aceitando esse fato como normal. Os empreendedores de sucesso são diferentes: estão sempre atrás de novas ideias de negócio e de verdadeiras oportunidades de mercado, ficando atentos a tudo que ocorre à volta deles. São curiosos e questionadores, não aceitando a primeira explicação dada para os fatos ocorridos. Será que por isso são criativos e identificam mais oportunidades que as demais pessoas? Ou será que é o fato de sempre estarem em busca de novas oportunidades que os levam ao encontro das mesmas? Na verdade, existe um pouco de cada coisa. Novas ideias só surgem quando a mente da pessoa está aberta para que isso ocorra, ou seja, quando está preparada para experiências novas. Assim, qualquer fonte de informação pode ser um ponto de partida para novas ideias e identificação de oportunidades de mercado.

Informação é a base de novas idéias. Estar bem informado é o dever de qualquer empreendedor. Atualmente, a informação está ao alcance de qualquer pessoa, em diversas formas e veículos diferentes: televisão, rádio, revistas, jornais, livros, Internet, outras pessoas, a própria empresa, fornecedores, compradores, entidades de classe, governo, entre outros. Só não se informa quem não quer. O difícil é selecionar a informação relevante, que realmente importa. As pessoas

tendem a dar mais importância àquilo de que mais gostam, excluindo ou não notando potenciais oportunidades em seções de jornais que não lêem, programas de televisão que não assistem, sites de Internet que não acessam... Isso é natural. Mas o empreendedor curioso e criativo sempre está à procura de novas oportunidades e atento ao que ocorre à sua volta.

Apesar de existirem muitas fontes de informação, identificar uma nova oportunidade pode não ser fácil. No entanto, existem algumas dicas que auxiliam o empreendedor nessa tarefa. Uma das mais conhecidas formas de se estimular a criatividade e a geração de novas ideias é o método de *brainstorming* (tradução literal: tempestade cerebral), que se baseia no fato de as pessoas serem estimuladas a gerar novas ideias quando estão em grupo, reunidas com outras pessoas. Para não se perder, o grupo define algumas regras básicas, mas sempre evitando ceifar a criatividade dos demais. Ao final, muita coisa não é aproveitada, mas geralmente surgem novas formas de se produzir um produto, soluções mais simples para um determinado problema, concepções de novos produtos etc. Para se estruturar o *brainstorming,* aconselham-se as seguintes regras:

1. Ninguém pode criticar outras pessoas do grupo e todos estão livres para expor as ideias que vierem à cabeça, mesmo que aparentemente pareçam absurdas.
2. Quanto mais rodadas entre os participantes melhor, pois serão geradas mais idéias. E sempre, em cada rodada, todos os participantes devem dar uma idéia a respeito do tópico em discussão.
3. Podem-se dar idéias baseadas em ideias anteriores de outras pessoas. Essas combinações são bem-vindas e podem gerar bons resultados.
4. A sessão deve ser divertida, sem que haja uma ou outra pessoa dominando a mesma. Apenas deve ser garantido que todos participem, sem restrições. Existem outras formas e técnicas para gerar idéias, mas um requisito básico é que o empreendedor tenha sua mente estimulada e esteja preparado e "antenado" para o que ocorre no ambiente onde vive. Exemplos são apresentados a seguir.

   - Conversar com pessoas de todos os níveis sociais e idade (de adolescentes, mais velhos e experientes), sobre os mais variados temas, também pode trazer novas ideias de produtos e serviços em um determinado nicho de mercado.

   - Pesquisar novas patentes e licenciamentos de produtos, em áreas onde o empreendedor tem

intenção de atuar com um novo negócio, pode produzir conclusões interessantes que definirão a estratégia da empresa.

- Estar atento aos acontecimentos sociais de sua região, tendências, preferên cias da população, mudanças no estilo e padrão de vida das pessoas e hábitos dos jovens (futuros e até atuais consumidores para determinados produtos e serviços) e também dos mais velhos (mercado promissor e em crescente ascensão em virtude do aumento da expectativa de vida da população).
- Visitar institutos de pesquisa, universidades, feiras de negócios, empresas etc
- Participar de conferências e congressos da área, ir a reuniões e eventos de entidades de classe e associações.

Enfim, o que o empreendedor deve fazer para estimular sua criatividade e gerar novas ideias é observar tudo e todos, de forma dinâmica, sem se preocupar, em um primeiro momento, se uma ideia é viável ou não, ou seja, se ele tem ou não uma boa oportunidade nas mãos. Essa análise deve ser feita em uma segunda etapa, após a seleção natural de várias ideias (baseada no *feeling* do empreendedor e de quanto ele se identificou com cada ideia). Nessa segunda etapa, alguns critérios mais racionais de negócio devem ser utilizados.

AVALIANDO UMA OPORTUNIDADE

Saber se uma oportunidade realmente é tentadora não é fácil, pois estão envolvidos vários fatores, entre eles o conhecimento do assunto ou o ramo de atividade em que a oportunidade está inserida, seu mercado, os diferenciais competitivos do produto/serviço para a empresa etc. Antes de partir para análises estratégicas e financeiras detalhadas, definição de processos de produção, identificação de necessidades de recursos financeiros e pessoais, ou seja, antes da concepção de um plano de negócios completo, o empreendedor deve avaliar a oportunidade que tem em mãos, para evitar despender tempo e recursos em uma ideia que talvez não agregue tanto valor ao negócio nascente ou já criado. Resumindo, o empreendedor não deve colocar a "carroça na frente dos bois" e deve focalizar a oportunidade correta! Mas como identificar e selecionar a melhor oportunidade?

Qualquer oportunidade deve ser analisada, pelo menos, sob os seguintes aspectos:

1. Qual mercado ela atende?
2. Qual o retorno económico que ela proporcionará?
3. Quais são as vantagens competitivas que ela trará ao negócio?
4. Qual é a equipe que transformará essa oportunidade em

negócio?
5.Até que ponto o empreendedor está comprometido com o negócio?

A Figura 3.1 sugere um guia com alguns aspectos principais a que o empreendedor deve estar atento na avaliação de uma oportunidade. Os critérios possibilitam uma análise quantitativa do grau de atratividade da oportunidade em relação ao mercado, questões de análise económica, vantagem competitiva, habilidades e experiência das pessoas envolvidas com o negócio. Não existe uma regra para definir se a oportunidade é boa ou ruim; mas, a partir desse guia, o empreendedor poderá tirar suas conclusões e continuar, ou não, a explorar a oportunidade identificada.

Mercado

Os mercados de maior potencial e que possam trazer escalabilidade (bom potencial de crescimento e boa capilaridade) são os mais atrativos para a criação de novos negócios, pois possibilitam o crescimento rápido na participação do produto ou serviço e o estabelecimento de uma marca forte, já que há demanda por parte dos consumidores. Demais aspectos a serem considerados referem-se à concorrência, que em mercados em crescimento também está buscando seu espaço, não havendo predominância de um ou outro concorrente, havendo oportunidades para empresas criativas e bem planejadas atingirem o sucesso rapidamente. Há ainda a possibilidade de retornos significativos sobre o que foi investido e a possibilidade clara de se atingir a liderança do mercado, conquistando os consumidores, nos casos em que os concorrentes se encontram em um mesmo patamar inicial, sem muitos diferenciais competitivos. Uma estratégia acertada pode colocar a empresa rapidamente à frente dos demais competidores, com seus produtos e serviços sendo preferidos pelos clientes.

Deve-se atentar ainda para a estrutura desse mercado, mais especificamente para as seguintes características: o número de competidores; o alcance (capilaridade) dos canais de distribuição desses mesmos competidores; os tipos de produtos e serviços que se encontram no mercado; o potencial de compradores (número de clientes potenciais e quanto consomem, com que periodicidade, onde costumam comprar, quando e como); as políticas de preços dos concorrentes etc.

	Atratividade	
Critério	Alto Potencial	Baixo Potencial
Mercado		
Necessidades dos clientes	Identificadas, receptivas, atingíveis	obter lucro
Valor gerado aos usuários Ciclo de	Alto	
vida do produto/serviço	Período que permite recuperar investimento e	

Sem foco, leal a outros produtos	Baixo	recuperar investimento e obter lucro
	Muito rápido e não permite	
Estrutura do mercado	Competição não consolidada ou mercado emergente	Competição consolidada ou mercado maduro, ou ainda mercado em declínio
Tamanho do mercado	Vendas acima de RS50 milhões anuais e poucos *players*	Desconhecido ou com vendas menores que R$10 milhões anuais
Taxa de crescimento do mercado	30% a 50% ao ano ou mais	Menor que 10% ao ano ou decrescendo
Participação possível no mercado	Ser líder; 20% ou mais	Menor que 5%
Análise Económica		
Lucros depois de impostos	10% a 15% ou mais, com perspectiva duradoura	Menor que 5%, frágil
Tempo para:		
Ponto de equilíbrio	Menos de 2 anos	Mais que 3 anos
Fluxo de caixa positivo	Menos de 2 anos	Mais que 3 anos
Retorno potencial sobre o investimento	25% ao ano ou mais	15% a 20% ou menos
Necessidade de capital inicial	Baixa a moderada	Altos investimentos

Atratividade

Critério	Alto Potencial	Baixo Potencial
Vantagens Competitivas		

Custos fixos e variáveis:	Menores	Maiores
Produção	Menores	Maiores
Marketing	Menores	Maiores
Distribuição		
Grau de controle:	Moderado a forte	Fraco
Preços	Moderado a forte	Fraco
Custos	Moderado a forte	Fraco
Cadeia de fornecedores	Moderado a forte	Fraco
Cadeia de distribuição		
Barreiras de entrada: Alguma regulamentação a favor	Possui ou pode conseguir	Nenhuma
Vantagem tecnológica	Possui ou pode conseguir	Nenhuma Nenhuma
Vantagem contratual/legal	Possui ou pode conseguir Bem desenvolvidas	Limitadas; inacessíveis
Redes de contato estabelecidas		
Equipe Gerencial		
Pessoas da equipe	Experientes, competência comprovada	Inexperientes, nunca dirigiram negócio parecido
Formação das pessoas	Multidisciplinar; habilidades complementares	Todos com a mesma formação e características
Envolvimento com o negócio	Paixão pelo que fazem	Apenas interesse financeiro (remuneração; benefícios etc.)

Figura 3.1 Critérios para avaliar oportunidades (adaptado de Timmons, 1994).

Análise Econômica

É importante que se faça uma criteriosa análise das reais possibilidades de retorno económico do empreendimento, pois não adianta simplesmente ser líder de mercado se o retorno financeiro não compensar o esforço empreendido. Às vezes, é preferível ser segundo ou terceiro em outro mercado que lhe traga mais compensação financeira, que ser líder em um mercado com estrutura cara, altos custos de manutenção e pequenos lucros.

Normalmente, quando se analisa o retorno financeiro sobre o investimento, deve-se tomar algumas referências comparativas para se chegar à conclusão de implementar ou não o negócio. Nesses casos, toma-se como referência o mercado financeiro, onde atualmente podem-se obter retornos sem muito risco, da ordem de 15% anuais tranquilamente no Brasil. Aí, a decisão de investir em negócios que proporcionam retornos menores fica prejudicada, o que não significa dizer que o mercado sob análise é decadente. Talvez o empreendedor tenha que rever a estrutura da empresa e seus custos, otimizar seus processos produtivos, as projeções de vendas, entre outros.

Deve ser igualmente analisado o lucro final do empreendimento. Muitos negócios são criados em mercados de alta competitividade e até proporcionam receitas consideráveis no final do mês, o que geralmente não significa altos lucros.

Um caso clássico são os postos de combustíveis que já foram negócios muito lucrativos no passado, mas atualmente as margens são mínimas, a concorrência é muito forte e o gerenciamento eficaz desse tipo de empreendimento se faz cada vez mais necessário. Uma alternativa que muitos proprietários de postos de combustíveis têm adotado para se diferenciar no mercado é complementar seus serviços com lojas de conveniência, que correspondem, em muitos casos, a mais de 30% a 40% da receita total dos postos.

Quando se fala em ponto de equilíbrio, fluxo de caixa positivo e prazo de retorno do investimento, para muitos pequenos empresários está se falando em conceitos muito complicados, mas não deveria ser assim. Esses conceitos são a base para a tomada de decisão quando se efetua uma análise de viabilidade de um empreendimento. Muitos empresários até conseguem obter o ponto de equilíbrio com base em sua experiência e comparando receita e custos. Para muitos, porém, falar em fluxo de caixa é o mesmo que falar em lucro, o que está errado. Um negócio pode até estar dando lucro no final de um mês, meses, e até um ano, mas pode estar falindo também. É que geralmente o empresário tem uma visão pontual e momentânea da situação e não coloca em seus cálculos as saídas futuras de caixa para arcar com compromissos assumidos com fornecedores, bancos, folha de pagamento etc. Aí, ao analisar o saldo em caixa no banco, imagina que o negócio esteja sendo lucrativo.

Deve-se ainda considerar o montande de dinheiro necessario para se iniciar o negócio, ou seja,
investimento inicial. O fluxo de caixa positivo so ocorrera quando a empresa retornar o investimento inicial e estiver andando com as "próprias pernas", ou seja, quando a empresa puder evoluir sem a necessidade de reinvestimentos externos maciços. A quantidade de investimento inicial pode determinar se o empreendedor tem condições de começar o negócio ou não. Um negócio de alta tecnologia geralmente demanda altos investimentos iniciais para a compra de equipamentos sofisticados e matéria-prima, geralmente importada, bem como para a contratação de profissionais especialistas, que devem ser bem remunerados. Nesses casos, a figura do capitalista de risco é importante, já que o empreendedor normalmente não possui os recursos financeiros necessários para iniciar o negócio. Em contrapartida, as possibilidades de altos lucros e rápido retorno do investimento são grandes, assim como os riscos envolvidos.

A decisão de investir muito dinheiro em negócios que proporcionam pouco retorno e demoram alguns anos para recuperar o investimento inicial pode ser considerada uma decisão errada. Entretanto, o caso das franquias de restaurantes são bons exemplos que negam a regra. O potencial de retorno de uma unidade isoladamente é limitado ao espaço físico disponível, ao fluxo de pessoas que passam pelo restaurante diariamente e à concorrência da vizinhança. No entanto, quando se criam franquias do restaurante inicial, as possibilidades são ilimitadas, pois cria-se escalabilidade para o negócio. Em qualquer negócio, quando se usa a criatividade é possível obter um grande negócio, sempre com possibilidades de crescimento e retornos consideráveis.

Vantagens competitivas

Vantagens competitivas estão necessariamente ligadas a diferenciais que propor-

cionam um ganho para o consumidor. Isso pode ocorrer por meio de um custo menor de produção, de estruturas enxutas, de criatividade no processo de obtenção do produto, que ao final levam a um produto ou serviço de menor custo e, consequentemente, de menor preço final. Nesse caso, o diferencial está sendo o menor custo. No entanto, a empresa pode deter um conhecimento de mercado muito superior à concorrência, o que lhe permite monitorar e controlar as tendências desse mercado, antecipando-se aos competidores e sempre trazendo novidades que atendam aos anseios de seus consumidores, estabelecendo sua marca e fortalecendo sua presença na mente dos clientes.

Uma empresa líder de mercado, com participações muito acima dos demais concorrentes, por exemplo 40%, 60% ou mais, geralmente consegue determinar as prioridades de seus fornecedores e distribuidores, exercendo pressão sobre eles, impedindo que a concorrência tenha acesso às mesmas regalias da

líder. Essa é uma prática comum em mercados em que uma única empresa é responsável por mais de 50% do mercado. Nesses casos, os demais competidores tendem a ser mais criativos e inovadores que a líder, pois buscam alternativas para conquistar mais uma fatia do mercado.

As barreiras de entrada para novos competidores e até para os competidores atuais constituem uma grande vantagem competitiva que a empresa deve saber aproveitar. Uma regulamentação governamental, uma concessão, um contrato de longo prazo com um grande comprador, acordos com fornecedores e distribuidores, são exemplos de barreiras de entrada que deixam a empresa em situação cómoda perante a concorrência, pois está protegida dos competidores. Uma patente de um produto de alta tecnologia também é outro exemplo, pois os concorrentes ou desenvolvem um produto melhor, com base em outra tecnologia, o que não é simples, ou pagam *royalties* ao detentor da patente.

Equipe gerencial

Se você perguntar para qualquer capitalista de risco qual é a principal característica que ele analisa em um negócio que está sendo criado, com certeza a resposta será: a equipe gerencial. De nada adianta identificar uma oportunidade, criar um protótipo de um produto, o mercado ser espetacular e promissor, o empreendedor ter desenvolvido um bom plano de negócios, se ele e sua equipe não estiverem a altura do negócio que está sendo criado. A experiência prévia no ramo conta muito, pois pode evitar muitos erros e gastos desnecessários, bem como agregar um conhecimento singular ao negócio.

Outro fator que deve ser considerado é a formação da equipe. Se os membros da equipe tiverem formação eclética, multidisciplinar, será um grande diferencial, pois a equipe nesse caso estará sendo composta por perfis com habilidades complementares. Mas, de nada adianta a equipe ter todas essas características se as pessoas estiverem no negócio apenas atrás das compensações financeiras, sem paixão e orgulho pelo que estão fazendo, ou seja, sem comprometimento. Nesse caso, o rendimento não será o mesmo, o envolvimento poderá ser superficial e não haverá muita preocupação com a utilização dos recursos disponíveis.

Critérios pessoais

Procure identificar-se com a ideia e a oportunidade de negócio. Algumas perguntas

cabem nesse caso: você está disposto a largar o emprego atual para encarar o desafio,

mesmo sabendo que pode ficar anos sem receber uma remuneração compatível com

a que recebia antes, os mesmos benefícios e regalias? Essa é a

oportunidade de sua vida? Você se vê trabalhando nesse ramo de negócios e explorando essa oportunidade daqui a cinco, dez, ou 15 anos? Sua família o apoia nessa iniciativa? Você está disposto a se desfazer de bens pessoais para investir nessa ideia? Você conhece pessoas que fizeram algo semelhante e já foi conversar com elas a respeito?

No caso de você já ser empreendedor e a oportunidade significar uma mudança nos rumos de sua empresa: você já apresentou a ideia aos atuais clientes e fornecedores? Já discutiu com os demais membros da empresa? Você realmente acredita que essa oportunidade é a melhor opção? Enfim, procure evitar que o entusiasmo sobressaia em relação à análise crítica do negócio. Caso as análises anteriores (Figura 3.1) sejam positivas, procure entender o que diz o seu *feeling* e de seu conselheiro, caso possua um, a respeito do assunto.

UM ROTEIRO PARA A ANALISE DE OPORTUNIDADES

Existe ainda um roteiro básico conhecido como 3Nfs e que serve para auxiliar o empreendedor .1 analisar o potencial da oportunidade, complementando a análise feita a partir da Figura 3.1, podendo ser aplicado antes ou depois dos critérios listados na mesma. Recomenda-se que ambos sejam aplicados a qualquer ideia para saber se, primeiro, trata-se de uma oportunidade e, segundo, quais oportunidades são as mais interessantes.

Os 3M's são definidos como "Demanda de Mercado", "Tamanho e Estrutura do Mercado" e "Análise de Margem" (Dornelas, 2003).

Ao analisar o primeiro "M", Demanda de Mercado, o empreendedor deve procurar responder às seguintes questões:

- Qual é a audiência-alvo?
- Qual a durabilidade do produto/serviço no mercado? (clico de vida)
- Os clientes estão acessíveis? (canais)
- Como os clientes vêem o relacionamento com a minha empresa? (valor agregado)
- O potencial de crescimento deste mercado é alto (exemplo: maior do que 10, 15, 20% anual)?
- O custo de captação do cliente é recuperável no curto prazo (exemplo: menor do que um ano)?

O segundo "M", Tamanho e Estrutura do Mercado, está relacionado a outras questões críticas, listadas a seguir:

- O mercado está crescendo, é emergente? É fragmentado?

- Existem barreiras proprietárias de entrada? Ou excessivos custos de saída? Você tem estratégias para transpor estas barreiras?
- Quantos competidores/empresas-chave estão no mercado? Eles controlara a propriedade intelectual?
- Em que estágio do ciclo de vida está o produto? (risco depende também do ciclo de vida e maturidade do produto)
- Qual é o tamanho do mercado em R$ e o potencial para se conseguir uma boa participação de mercado?
- E o setor, como está estruturado?
    - análise do poder dos fornecedores
    - análise do poder dos compradores
    - análise do poder dos competidores
    - análise do poder dos substitutos
- Como a indústria (setor onde sua empresa atua/atuará) está segmentada, quais são as tendências, que eventos influenciam os cenários?

Finalmente, ao "M" de Análise de Margem aplicam-se às seguintes questões e atividades:

- Determine as forças do negócio
- Identifique as possibilidades de lucros (exemplo: margem bruta maior do que 20,30,40%?!)
- Analise os custos (necessidades de capital), *breakeven* (ponto de equilíbrio), retornos...
- Mapeie a cadeia de valor do negócio
- Para isso, procure saber como seu produto/serviço chega até o cliente final

Isso ajudará você a entender a sua cadeia de valor e a de seus competidores, lhe permitindo tomar decisões e implementar ações voltadas a resultados tais como:

- Cortar custos
- Remodelar os processos internos
- Atingir maiores margens

Os 3M's são abrangentes e envolvem questões críticas que, se respondidas e bem entendidas, com certeza serão úteis na avaliação e seleção das melhores oportunidades para serem desenvolvidas e capitalizadas pelo empreendedor. Um *check-list* final é sempre interessante de ser aplicado. Aliás, aconselha-se sua aplicação logo no início da avaliação, quando se está formatando a oportunidade. As questões são simples, porém, as respostas nem sempre são fáceis de se obter.

- □ Existe um problema para ser resolvido?
- □ Existe um produto ou serviço que solucionará este problema?
- □ É possível identificar com clareza os potenciais clientes?
- □ Será possível implantar efetivamente uma estratégia de marketing/vendas que seja exequível? (custo/retorno)

□ A janela da oportunidade está aberta?

Após selecionar as principais oportunidades e verificar se as mesmas estão adequadas às competências-chave da sua empresa e de sua equipe, o empreendedor deverá partir para o planejamento da implementação do negócio. O plano de negócios acaba sendo a melhor ferramenta para esta finalidade. Os conceitos que envolvem o plano de negócios, estruturas mais usuais, modelos, como preparar um e as várias utilidades do plano de negócios serão discutidos nos Capítulos 5 e 6.

RESUMO DO CAPITULO

Neste capítulo foram abordados os tópicos referentes ao surgimento de novas ideias, e o quanto elas podem tornar-se oportunidades reais de negócio. Uma das principais queixas dos empreendedores - a falta de criatividade - também foi analisada de forma direta, com sugestões de fontes de novas ideias e o estímulo da criatividade nas pessoas. A análise das oportunidades identificadas, com alguns critérios sugeridos e um roteiro prático para ser seguido, é uma forma de se medir o grau de atratividade da oportunidade e o quanto ela pode agregar ao negócio. Finalmente, o empreendedor deve saber responder qual o significado da oportunidade para ele próprio, antes de partir para o detalhamento de um plano de negócios completo.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Se um amigo o abordasse com uma *ideia espetacular* para montar um novo negócio e ganhar muito dinheiro, convidando você para sócio, qual seria sua atitude? Supondo que você estivesse atrás de alguma ideia para um novo negócio, quais passos você adotaria para chegar a uma decisão final?
2. Reúna um grupo de pessoas (sugestão: 5 a 8) que convivam com você, em e selecionem um problema antigo da comunidade que todos anseiam ver solucionado. Desenvolvam uma sessão de *brainstorming* visando a chegar a possíveis soluções para o problema. Discutam o resultado final e identifiquem as soluções mais criativas. Alguém detectou alguma oportunidade de negócio durante o exercício?
3. Você conhece algum exemplo de ideia inovadora que não se tornou boa oportunidade de negócio? Por que você acredita que isso tenha ocorrido? Discuta o assunto com os colegas.
4.

ESTUDO DE CASO 1

História de um empreendedor de sucesso[2]

Júlio Worcman é um empreendedor de sucesso. Sua história mostra como o verdadeiro empreendedor busca aproveitar as oportunidades na hora certa, mas muitas ideias e tentativas não dão certo, rendendo apenas algum aprendizado. Ele é CEO *{Chief Executwe Officer* - Presidente) da Synapse Brazil *(http:ll-synapse-brazil.com),* uma empresa situada no Rio de Janeiro, especializada em distribuição das produções audiovisuais independentes brasileiras para o mercado internacional, e em distribuição das produções independentes estrangeiras para o mercado nacional de televisão e vídeo. A empresa, atuando no mercado

há mais de década, é considerada a principal empresa brasileira deste negócio no segmento de documentários e programação infantil com perfil didático.

Júlio estudou agronomia até a metade do curso, não chegando a concluí-lo. Nesse período, criou processos de laboratório para pesquisa e identificação de substâncias naturais que fossem antibióticos específicos para pragas que assolam certas lavouras brasileiras. Realizou pesquisas sobre o uso de energias alternativas, como a solar, a eólica e a reciclagem de orgânicos gerando gás metano, porém ainda sem o despertar do empreendedorismo, característica que seria marcante em sua vida.

Tudo começou com um acontecimento que para muitos pode ser considerado ocasional, mas para ele foi o início de uma mudança radical em sua vida:

Troquei o mundo da pesquisa em fitopatologialquímica e sobre novas fontes de energia (por perceber que meu perfil não se adaptava à vida em laboratórios) em

[1] Este estudo de caso foi originalmente escrito em 2001, e sempre continuará atual, pois exemplifica a história de um empreendedor brasileiro, que passa por vários estágios até se identificar com uma atividade que lhe dá prazer e realização, culminando em sucesso empresarial. Júlio Worcman continua a frente da Synapse-Brazil, sempre em busca de desafios e implementando novos projetos.

virtude da primeira greve em serviços públicos que testemunhei na vida, a dos motoristas de ônibus do Rio de janeiro, em 1979, movimento que me impressionou e que, por isso, documentei com uma câmera super-8 e com um gravador portátil a tiracolo.

Júlio fez vestibular para jornalismo, passou e jamais retornou à Universidade Rural. Seu primeiro estágio foi no departamento de documentação e pesquisa (para o jornalismo) da TV Globo, período em que conseguiu fazer um curso de cinegrafista interno da Globo.

Paralelamente, a história política do Brasil me fascinava e, durante seis meses, escrevi seis horas por dia, com um amigo, Vinícius Vianna, um roteiro cinematográfico sobre o personagem Cabo Anselmo. Talvez por sermos muito jovens, não conseguimos recursos para realização do projeto.

A inviabilidade do projeto abriu um vazio que se abateu sobre mim. Não havia nada que me cativasse no horizonte profissional daquela época. Surgia o vídeo portátil como revolução tecnológica para o barateamento dos custos de produção de jornalismo e, teoricamente, um modo acessível de dar aos cidadãos não corporativos a possibilidade de expressarem-se pela televisão com baixo custo.

Negociei com d família um empréstimo para poder viajar para Nova York, com objetivo de estudar vídeo. Consegui, viajei e, 15 dias após chegarão destino, consegui um estágio como cinegrafista numa ONG que operava uma programação em um canal de acesso público nos sistemas de TV a cabo. A ONG chamava-se Channel L e aplicava os preceitos da Pedagogia da Libertação, de Paulo Freire, à TV a cabo, dando às organizações sem fins lucrativos os meios necessários para produzirem os próprios programas de televisão, com direito a documentários sobre o assunto em pauta, além de debates em estúdio, com participação ao vivo de telespectadores.

Nesse período nos Estados Unidos, Júlio teve contato com tecnologias e teorias ligadas ao direito à informação e à democratização das comunicações. De volta ao Brasil em 1981, estagiando na redação *do Jornal do Brasil,* continuou acompanhando de perto o movimento da produção de documentários independentes, e se antecipando ao futuro que estava por vir em função das tecnologias

que apontavam para a democratização das comunicações.

Inquieto, Júlio elaborou um projeto de pesquisa sobre a Democratização das Comunicações e a Democratização da Sociedade - que incluía um trabalho de consultoria a organismos da sociedade como FAMERJ e FAFERJ -, e conseguiu, por dois anos, bolsa de iniciação científica do CNPq, orientada por Muniz Sodré, da UFRJ: *Esse trabalho foi interessantíssimo, e gerou inúmeros resultados...* - disse Júlio.

No jornalismo, logo percebeu o interesse emergente da sociedade pelo mundo dos computadores e vídeo. Propôs ao editor do jornal, na época Paulo Henrique Amorim, uma coluna no caderno de classificados sobre vídeo, videogame, microcomputação e afins. A coluna durou mais de cinco anos. Devido à intensa produção de pautas, começou a produzir matérias também para suplementos de outros jornais e revistas especializadas, e tornou-se prati- Icamente uma agência (de um redator apenas) de reportagens sobre esses assun- tos e sobre o futuro da tecnologia de informação. Conseguiu um bom rendimento, para um rapaz daquela idade, com este trabalho que era, porém, muito cansativo.

Uma curiosidade no meio do caminho, que Júlio considera um desvio de rota: *Cansado, tomando banho na casa de minha namorada, tive uma ideia de um ob-jeto plástico com largo potencial para uso doméstico feminino: um gancho-pre-gador com o qual as moças poderiam pendurar suas calcinhas para secar no alto, no cano do chuveiro, e não na torneira, como era tradicional - mas onde sempre molhava novamente, com o banho de outra pessoa. A ideia ganhou dimensão comercial a partir de um projeto de campanha publicitária cómica na televisão, uma piada. Requeri um registro de patente (excelente aprendizado!), mas o projeto não deu certo porque o circuito de camelos e pirataria de objetos de plástico injetado com certeza extraviaria rapidamente o mercado criado pela campanha de televisão elaborada...*

Três fatos ocorridos no final da década de 1980 levaram Júlio a criar uma empresa para distribuição internacional da produção audiovisual independente brasileira na Europa: o aparelho de fax a preço acessível (quando custava US$1.000), o formato VHS ter-se tornado um padrão mundial e o processo de privatização das televisões europeias, que começavam a estruturar departamentos de compras para cada modalidade de programação.

Esta exportadora de programas brasileiros funcionou. O negócio, porém, não prometia muito, devido ao pequeno número de bons títulos produzidos anualmente à época no Brasil. Mas a participação em festivais no exterior (levando programas do Brasil), onde conheceu bastante da produção estrangeira de documentários, deu-lhe a luz que faltava: importar para o Brasil programas que gostaria de ver exibidos nas emissoras brasileiras.

Para se ter uma ideia, a cada ano a empresa analisa cerca de mil títulos, indexa setecentos em banco de dados (em que é possível fazer pesquisas por palavras-chave, produtores, diretores, país de origem etc), licencia os direitos de televisão e vídeo para o Brasil e produz as versões brasileiras de cerca de duzentas horas de programação. De 1995 a 2000, a empresa cresceu em média 15% ao ano, superando os R$3 milhões/ano de receita.

Nos idos de 1993, apesar do bom funcionamento da distribuidora, senti-me desatualizado com relação às novas tecnologias multimídia que surgiam, como, por exemplo, os CD-ROMs, cujo funcionamento e potencialidades não conseguia compreender substancialmente. Reuni amigos em torno de um

grupo de estudos sobre o assunto. O *grupo de estudos levou-me a compreender os mecanismos da Internet e a conhecer o projeto da interface gráfica www, que tornaria a Internet comercial em 1995. Neste ano formulei e produzi, com ajuda de um casal de amigos que trabalhavam em Washington, no Banco Mundial, meu primeiro piloto de Website, o Museu do Fonograma Brasileiro, um sistema com base em banco de dados e que serviria como instrumento de pesquisa e divulgação da música brasileira. Apresentamos o projeto às grandes gravadoras de discos atuando no Brasil. Todas mostraram grande interesse, e chegamos a ter certeza de que o projeto conseguiria passar do protótipo à realidade. Mas as gravadoras, por trabalharem em acirrada concorrência, não conseguiram se unir para financiar um projeto que demandava uma ação coletiva...* (Mais uma ideia não realizada na bagagem de pro-jetos de empreendimentos prazerosos.)

O principal projeto ao qual Júlio tem-se dedicado nos últimos anos, como ele mesmo diz, *"com foco e sinergias óbvias (finalmente!)",* é o de alavancar a exploração do conteúdo multimídia da distribuidora Synapse-Brazil - mais de duas mil horas em programas curtos nos géneros *edutainment* e *infotainment,* já em versão brasileira -, por meio de licenciamentos para vários mercados da Internet: redes de escolas, Web sites de conteúdo segmentado, operadoras de *broadband* etc.

Como Júlio é empreendedor, sempre está atento a novos mercados, novas ideias, e não se cansa de trabalhar. As produções de documentários nunca saíram de sua vida, e ele já criou e desenvolveu vários projetos de Internet, mas como o próprio Júlio diz: "O *tempo é exíguo, não dá para levar a cabo tudo que desejamos...* No entanto, ele também não se cansa de dizer: *Ser empresário é saber aproveitar oportunidades que se apresentam, e sobretudo conseguir aprender com os esforços que não resultaram em sucesso.* "

Histórico da Synapse-Brazil

A Synapse-Brazil iniciou suas atividades em 1991. Durante vários anos, a empresa distribuiu vários documentários para a programação de televisão no Brasil e também no exterior. Atualmente, importam uma média de 250 horas de programação anual, distribuídas no mercado nacional.

Entre as empresas que fornecem tais produções para a Synapse-Brazil, encontram-se: Arte France, CNDP, Marathon e Point du Jour (França); BBC Open University, TVF e Channel 4 Learning (Reino Unido); Multimedia, Motion Intl. and TV Ontario (Canadá); Tapestry e WGBH (Estados Unidos).

Alguns títulos brasileiros exportados

A Synapse-Brazil rambém exporta algumas produções nacionais, como documentários, curtas e especiais musicais. Desde 1991, a empresa assinou mais de 150 contratos para transmissão de mais de duzentos títulos da programação brasileira no exterior.

Entre as empresas estrangeiras que licenciam as produções brasileiras por meio da Synapse, estão: os diversos Canal -f (França, Espanha, Bélgica, Polónia); Planète Câble Multithématiques (França, Itália, Alemanha, Polónia); Channel 4, ARTE/ La Sept e CBC (Canadá); SBS Austrália, Discovery Channel US, RT£ TVI e TROS/NOS (Holanda); e Canal Fox Latin America.

Entre os títulos exclusivos da empresa, encontram-se alguns premiados: *Pierre Verger -MessengerBetween Two Worlds,* Margaret Mead Festival; *Beyond The Sea: Children ofThe Portuguese Empire* (Além Mar), melhor série de documentários, agraciada com a premiação pelo ÍDA (International Documentaries Association, Los Angeles); *Nós que Aqui Estamos, por Vós Esperamos* (International Documentary Festival Amsterdam, 1999 - uma das produções mais assistidas,

Havana Film Festival, 1999), e *The Charcoal People,* dirigido pelo premiado diretor Nigel Noble e premiado no Sundance Festival 2000.

Algumas co-produções internacionais

- *Teens Confessions* (Confissões de adolescentes - 52 X 26'): série dramática a respeito de jovens adolescentes e a família, co-produzida com TF1 e Marathon. Indicado para o International Emmy Award 95. Vencedor em seis diferentes categorias do Prix Jeunesse 96.
- *The Children's War* (52'): documentário em co-produção com FR3 e Les Films D'Ici (França), vencedor de 15 prémios e indicado para o 94^{u} Inter-national Ace Awards. Distribuído em 18 países. Dirigido por Sandra Werneck *(Pequeno Dicionário Amoroso).*

QUESTÕES REFERENTES AO ESTUDO DE CASO 1

1. Quais características empreendedoras podem ser identificadas em Júlio Worcman, após conhecer a história de sua trajetória até conquistar o sucesso fazendo o que gosta, em uma empresa promissora? (Use como referência as características do empreendedor de sucesso listadas no Capítulo 2.)
2. O que levou Júlio a identificar a oportunidade de negócio de sua vida? Quais fatores influenciaram sua decisão? Por que Júlio desistiu de outras oportunidades de negócios, mas sempre se manteve atento ao que ocorria à sua volta?
3. Identifique as principais fases da vida de Júlio, procurando fazer um paralelo com algum

empreendedor de sucesso que você conhece. Quais as semelhanças entre eles? Quais as

diferenças? Como a identificação da oportunidade de negócios ocorreu em cada caso?

Identificando Oportunidades
Parte 2

A Internet é um celeiro de oportunidades jamais visto na história da humanidade.

OPORTUNIDADES NA INTERNET

Tudo era maravilhoso e sem limites no mundo das pontocom (empresas baseadas na Internet) na segunda metade da década de 1990 até o fatídico 11 de março de 2000, que ficou conhecido como o estouro da bolha das empresas pontocom na Nasdaq (bolsa de valores de empresas de tecnologia nos Estados Unidos). Já faz parte da história, mas seu impacto e as consequências para o empreendedorismo da nova economia permanecerão por muitos anos. No auge das pontocom (1999-2000), o sonho de muitos jovens era alcançar a aposentadoria com menos de 30 anos de idade, ganhando muito dinheiro e curtindo a vida. Isso tudo foi motivado pelos constantes "casos de sucesso" de jovens empreendedores americanos que criaram um site na garagem de casa e, em menos de um ano, mudaram de vida, ou melhor, tornaram-se empreendedores no papel,

com muitas ações de empresas com valores de mercado extraordinários, mas em muitos casos sem um único centavo de receita. Esta explosão da Internet ocorrida nos Estados Unidos ocorreu também no Brasil, com a imprensa sempre mostrando jovens "empreendedores" como sinónimo de sucesso nos negócios. Desde aquela época questionava-se: será que a história é tão simples assim? Basta criar um *site,* as pessoas acessarem, e vender uma participação do negócio a capitalistas de risco interessados por empresas pontocom? O sinónimo de sucesso era conseguir o dinheiro do capitalista de risco. E o resto? Quem vai tornar a empresa lucrativa? Infelizmente, para muitos oportunistas, esse foi o principal ob-jetivo: conseguir captar o dinheiro inicial, depois alguém pensa se a empresa vai crescer ou não. Mas isso mudou rapidamente...

No período compreendido entre 11 de março de 2000 a 9 de outubro de 2002 o índice Nasdaq perdeu 78% de seu valor, um recorde na história. O número de IPOs *{Initial Public Offering* - Oferta Pública Inicial de Ações) declinou de 457 em 1^99 para 76 em 2001. A valorização excessiva das empresas pontocom no mercado norte-americano e, por consequência, nos demais mercados mundiais mostrou-se insustentável e a bolha estourou. Muitas empresas baseadas na Internet começaram a falir tanto nos Estados Unidos como na Europa, e também no Brasil. E os oportunistas, denominados erroneamente de empreendedores, começaram a ter desafios verdadeiros, ou seja, tiveram de justificar os investimentos maciços recebidos e a ausência de receita dessas empresas. A maioria não conseguiu e suas empresas fecharam as portas ou foram adquiridas por outras (Dornelas, 2002).

De certa forma, essa fase inicial foi boa, pois mostrou que qualquer negócio, por mais promissor que pareça o mercado onde se insere, deve ser criado de forma planejada, consistente, com crescimento adequado e, principalmente, com empreendedores apaixonados pelo que fazem, interessados em criar um negócio viável, auto-sustentável, e não apenas uma marca veiculada em forma de site na Internet. As oportunidades continuam existindo como nunca na rede mundial de computadores, mas devem ser analisadas de forma criteriosa como qualquer outra oportunidade de negócio. Os empreendedores interessados em ingressar nesse ramo de negócio, jovens ou não, devem ter em mente que só o trabalho árduo e competente lhes trará a recompensa financeira e pessoal, criando uma pontocom da qual possam se orgulhar, gerando empregos, novas formas de se fazer negócio, inovando e promovendo o crescimento do país, sem especulação.

MODELOS DE NEGÓCIOS NA WEB

A falta de entendimento do poderoso canal de comunicação que é a Internet e o seu crescimento exponencial provocaram uma caçada desenfreada ao ouro e à riqueza. Métricas diferentes das utilizadas na chamada "Velha Economia" foram criadas - tais como *PageViews, Unique Visitors* etc. Mas a maioria percebeu que custos, receitas e lucro ainda continuam sendo as principais métricas de um negócio, on-line ou tradicional.

Um modelo de negócio basicamente descreve como a empresa gerará receita e quais os custos e investimentos necessários para tal. Tendo em vista o baixo custo de se criar um site na Internet, o surgimento de inúmeros modelos de negócios se tornou inevitável. Não serão apresentados aqui todos os modelos, pois são muito diversificados. Foram selecionados apenas os mais observados na Internet e que

têm se consolidado nos últimos anos. São eles:

1. Intermediação de Negócios
2. Comercialização de Propaganda
3. Mercado Virtual
4. Empresarial

Dentro de cada categoria de modelo de negócio, foram analisados alguns sites com características semelhantes que podem representar os modelos citados. Há sites que se utilizam de mais de um dos modelos. Nos Estados Unidos, muitas empresas patentearam seus modelos de negócios que, apesar de não serem realmente inéditos, mereceram patentes porque foram aplicados num domínio diferente, a Internet.

Intermediação de negócios

Este modelo objetiva aproximar compradores e vendedores. As aproximações podem ser feitas principalmente entre empresas, conhecidas como *business-to-business* (B2B), entre empresas e consumidores finais, *business-to-consumer* (B2C), ou entre pessoas, *consumer-to-consumer* (C2C). A principal fonte de receita é a cobrança de parte do valor das transações efetuadas.

Vale a pena lembrar que muitos sites, em virtude da estratégia de penetração adotada, isto é, de conseguir o maior número de clientes no menor prazo possível, deixaram de cobrar taxa transacional num primeiro momento, passando a ter como principal fonte de receita a venda de propaganda e de patrocínio. Este tipo de estratégia foi bastante utilizado na época em que os investidores ainda não compreendiam o funcionamento da nova mídia Internet e estavam apostando suas fichas em sites com grande audiência. O problema é que a maioria dos sites utilizou a mesma estratégia e devido ao alto volume de propaganda necessária para atrair usuários ao site e, conseqüentemente, ao alto investimento necessário, sem possibilidade de receita clara e comprovada, os investidores fugiram deste tipo de modelo de negócios.

O modelo de intermediação de negócio deve ter bem definido o formato de cobrança e em quais transações serão efetuadas as cobranças. Para maior entendimento, este modelo será subdividido em:

a) Portais verticais B2B

Um conceito que se iniciou a partir do site VerticalNet. Nesse modelo, a empresa cria um ambiente que atrai compradores e vendedores de um segmento específico. Além de propiciar um ambiente de comercialização entre empresas, os portais verticais possuem conteúdos específicos, tais como guia de compras, diretório de produtos e fornecedores, notícias do segmento, artigos específicos, classificados, comunidade de profissionais etc. Este modelo também pode oferecer aos seus participantes mecanismos avançados de compra e venda, tais como leilão convencional e reverso.

b) Compra coletiva

Modelo de negócios que tem como principal objetivo unir compradores, pessoas físicas ou jurídicas, e então organizar um pedido com alto volume, permitindo que empresas ou pessoas passem a ter poder de negociação de grandes compradores. Normalmente, o intermediador fica com parte do valor transacionado.

c) Distribuidor

Baseia-se na criação e no gerenciamento de catálogos de produtos de grandes fornecedores, disponibilizados para revendedores de todos os portes. Geralmente este modelo funciona para transações entre empresas, o conhecido B2B. 0 benefício para os fornecedores é obtido pela facilidade e pela rapidez da divulgação de seus produtos e da automatização do processo de compras, o que reduz custos. Para o revendedor, o benefício advém da facilidade de comparação de preços e produtos, como também da possibilidade de verificar disponibilidade e produtos substitutos.

d) Shopping virtual

Um site que hospeda ou reúne várias empresas que já realizam comércio até na Internet. Este modelo tem como principais fontes de receita: a cobrança de uma taxa da loja e de uma quantia de manutenção, no caso de a loja ser criada pelo shopping; a cobrança de hospedagem de lojas construídas por outras empresas, com venda de propaganda; e, finalmente, a cobrança de taxa transacional. Existem alguns shoppings virtuais que cobram por tipo de serviço que o lojista deseja utilizar, tais como: acompanhamento de pedidos, milhagem, cobrança, ou propaganda (por exemplo, Yahoo Shopping e Mercado Livre).

e) Sites de comparação

Meta-sites - mais um dos vários nomes criados para a nova geração de negócios via Web. Este modelo é baseado em ferramentas inteligentes especializadas em coletar e comparar preços de produtos e serviços. Estes mecanismos podem se basear em buscas simultâneas on-line (por exemplo, Miner) ou em bancos de dados atualizados frequentemente (por exemplo, BuscaPé). Outros exemplos: Bondfaro, MySimon, ShopFind.

f) Leilão

Um site que automatiza e conduz processos de leilão para vendedores (pessoa física ou jurídica). O site cobra uma taxa de sucesso do vendedor, que geralmente varia com o preço do produto a ser leiloado. Muitas vezes o site de leilão também cobra por dar maior destaque a determinado produto. Existem várias regras de leilão, a mais comum, porém, baseia-se na definição de um preço mínimo para o produto, e a pessoa/empresa que der o maior lance leva o produto. Alguns sites de leilão estão passando a oferecer serviços de entrega e de cobrança. O de maior sucesso na Internet mundial é o eBay (outros exemplos: Arremate, Onsale).

g) Leilão reverso

É um modelo bastante interessante em que o comprador diz o que quer comprar e o quanto quer pagar pelo produto, e o resto fica por conta do site. Jsto é, o site envia o pedido a vários fornecedores e o usuário passa a receber as respostas via e-mail, não precisando gastar o seu tempo navegando em sites. É um modelo que se baseia na demanda e não na oferta. Funciona muito bem para encontrar produtos de difícil acesso, como também produtos regionais. Passagens aéreas e hotéis são categorias que funcionam muito bem, uma vez que esses serviços muitas vezes possuem ociosidade. Outra vantagem é que o usuário escreve o que quer com as próprias palavras, uma vez que os fornecedores irão responder aos pedidos. Este tipo de site possui basicamente duas formas de cobrar aos fornecedores - por meio de taxa fixa, independente do volume de e-mails que o fornecedor receba, ou pelo número de e-mails recebidos (por exemplo, Bargain, Priceline, Respond, eWanted).

h) Classificados

Uma lista de itens que estão sendo procurados ou vendidos. Geralmente este tipo de site pertence a alguma empresa de mídia, tais como jornais e revistas, que já possuem conteúdo de classificados. O site pode cobrar por anúncio ou por transação (por exemplo, Listei, GuiaMais).

i) Sites de permuta

Os usuários deste tipo de site procuram comprar algo, não com dinheiro, mas sim com algum produto que possuem. O site combina todas as possibilidades e coloca em contato os usuários (geralmente pessoas físicas) que provavelmente terão interesse em trocar seus produtos. O site geralmente cobra uma taxa de sucesso das duas partes que fazem o negócio.

Comercialização de propaganda

Isso geralmente é feito pelos portais horizontais ou especializados. É uma extensão do modelo tradicional de propaganda e foi um dos primeiros modelos a se consolidar na Internet. A mídia, no caso o site, geralmente é rica em conteúdo e serviços, tais como e-mail, horóscopo, notícias personalizadas, *chats* (bate-papo) etc. As mensagens de propagandas são inseridas dentro do conteúdo e dos serviços, geralmente no formato de *banners* (formas de anúncios no site). Os *banners* possuem duas fornias básicas de cobrança - o patrocínio, em que o cliente paga um valor fixo para ter uma determinada exposição e por tempo determinado, ou o *page-ncirs,* que significa o número de vezes que o *banner* apareceu na tela. Vale a pena lembrar que *pageviews* não significa quantas pessoas realmente "clicaram" no seu *banner* e nem quantas pessoas o visualizaram, mas quantas vezes ele apareceu. A maioria destes sites entrega a seus clientes relatórios com todas essas informações. Geralmente, atrás de grandes sites de conteúdo, existem grandes empresas de comunicação, que já geravam este conteúdo em outras mídias. O fator crítico de sucesso para este modelo de negócios é a alta visitação do site (portais horizontais), ou a visitação altamente especializada (portais especializados), o que permite a cobrança de um valor mais elevado para a propaganda. Os sites especializados não costumam chegar à casa de um milhão de visitantes por mês. Esse fator crítico,

para muitos investidores, significa um ponto fraco, uma vez que o site necessita gastar muito dinheiro com propaganda para atrair usuários e muitas vezes a conta no final do mês fica negativa. As ferramentas de busca também se enquadram neste modelo de negócio (por exemplo, UOL, Terra, Globo, Starmedia, AOL, Google, Yahoo!).

Mercado virtual

Um dos modelos mais clássicos baseia-se na construção de revendas ou de empresas de varejo na Web, que vendem produtos ou serviços. Vendas são efetuadas em processos automáticos e algumas vezes em leilão. Em alguns casos, essas j empresas podem ter sido criadas exclusivamente no mundo virtual.

a) Empresas puramente virtuais

São empresas que foram criadas a partir da Web, não existem no mundo real. 0 exemplo mais clássico é o da empresa Amazon.com, que iniciou suas atividades comercializando livros e depois passou a comercializar praticamente todo tipo de produto. Essas empresas criaram um ambiente virtual adequado à nova mídia, mas com o volume de acesso e consequentemente de pedidos, passaram a ter que se preocupar com questões comuns aos negócios reais, tais como prazo de entrega, estoque, qualidade do produto. Esse tipo de empresa necessita de muita exposição para criar marca e gerar visitação (por exemplo, Amazon, Submarino).

b) Brick-and-mortar (tijolo e cimento)

São empresas de varejo que já estão presentes no mundo real e passam a atuar no mundo virtual. A grande vantagem é que estas empresas já possuem posicionamento, marca e, principalmente, clientes. Em geral, as operações são distintas entre a empresa virtual e a real, mas as campanhas de comunicação costumam ter muita sinergia (por exemplo, Americanas, Pontofrio).

Empresarial

São empresas existentes no mundo real que passam a expor e comercializar seus produtos na Web. Uma das grandes vantagens deste tipo de modelo é que um pequeno investimento pode reduzir custos ou aumentar vendas, gerando capital para novos investimentos. As empresas já possuem clientes ativos e bem definidos, o que não exige alto investimento em marketing. Para empresas fabricantes de produtos, existe uma série de tecnologias que podem ajudar a empresa a melhorar sua performance financeira. Algumas dessas tecnologias são citadas diariamente na mídia e no meio empresarial: *Customer Relationship Management, Enterprise Resource Planning, Business Inteligence, Supply Chain Management, eProcurement, eCommerce, Marketplace,* entre outras.

TENDÊNCIAS

A Internet nos Estados Unidos começou a chamar atenção dos investidores em meados de 1994, quando o crescimento exponencial de usuários começou a se tornar evidente e os novos modelos de negócios começaram a se consolidar. Yahoo! e Amazon são exemplos de modelos de negócios que, mesmo sem apresentar lucros, atraíram muitos investidores. Pode-se comparar a corrida da Internet com a corrida do ouro. Você precisa garimpar muito para encontrar a pedra preciosa tão procurada, o ouro, ou no caso dos investidores, aquele modelo de negócio que dê lucro. Mas como qualquer garimpeiro, o investidor tem que analisar bastante e, muitas vezes, acaba sendo iludido por algumas pedras que parecem ser preciosas, e que no final não valem nada.

Outro ponto a se avaliar é que inúmeras pessoas, tanto investidores como empreendedores, não agiram como tal, agiram como especuladores ou oportunistas, querendo fazer dinheiro de forma rápida e fácil e sem se preocupar ou se vincular com o negócios em si. Muitos empreendedores tinham claras em seus planos de negócios as possíveis estratégias de saída, que geralmente envolviam a aquisição por uma empresa maior ou o IPO.* O verdadeiro empreendedor tem que estar pronto para assumir o desafio por muitos anos e não só criar uma oportunidade e passá-la à frente. Muitas incubadoras pontocom, na realidade, queriam criar um "negócio" com muito baixo investimento e então vendê-lo para algum grupo de investidores. Outras já apostavam nas empresas e nas sinergias que existiam entre estas e as demais empresas de seu portfólio.

Com a queda da Nasdaq e da corrida em busca do IPO, aumentou o número de fusões e aquisições, e muitas empresas passaram a pensar sobre formas de obtenção de receita e, principalmente, de lucro. No Brasil, houve um caso de empresa que conseguiu abrir o capital na Bovespa (Bolsa de Valores do Estado de São Paulo) - o ecossistema de empresas IdéiasNet, que levantou aproximadamente R$30 milhões. A proposta inicial da IdéiasNet era o investimento em empresas pontocom. Mesmo após abertura de seu capital, a empresa passou por algumas dificuldades, suas ações tiveram queda considerável e um de seus negócios foi fechado. Em curto prazo, a empresa passou a controlar de forma mais rigorosa seus custos e a consolidar as fontes de receita das empresas de seu portfólio. De qualquer forma, foi a primeira empresa brasileira a desbravar a tão desejada abertura de capital e se tornou um marco na história da Internet do Brasil. Mais recentemente, a empresa tem focado em investimento em empresas de TI (tecnologia da informação) que estejam em estágios inicial e de crescimento.

O que ocorreu nos últimos anos é que a Internet deixou de ser privilégio de modelos de negócios puramente virtuais e que nem sempre se comprovaram eficazes e passou a ser território para as empresas tradicionais, do mundo real. As empresas tradicionais consolidadas já estão presentes na Internet e com isso a Web passou a se consolidar como um canal efetivo e irrestrito de vendas e comunicação com clientes, fornecedores e internamente, agregando mais valor ao negócio usual da empresa. Esta tem sido a principal utilidade da Web nos dias ' atuais. Obviamente isto tem criado oportunidades de negócios para empresas focadas em educação, treinamento, geração de conteúdo, desenvolvedoras de Web sites, plataformas de comércio eletrônico, meios de pagamento on-line, gerenciamente de banco de dados, infra-estrutura, hospedagem de sites, agências de comunicação, tecnologia de transmissão de dados, vídeo e som, entre outros negócios de suporte.

Muitos negócios puramente on-line vão continuar a surgir, mas o mais

comum será a junção de competências do mundo real com complementos possíveis apenas no mundo virtual. A tendência dos mercados tem sido o atendimento personalizado dos clientes, focando em nichos específicos, cada vez com características mais peculiares. Aqueles empreendedores que souberem antever essas mudanças e criarem produtos e serviços baseados na web para esses nichos poderão ser bem-sucedidos. Isso já se tornou fato, haja vista a crescente proliferação das comunidades virtuais, dos *blogs* de adolescentes e jovens, da troca de informação e conteúdo entre os participantes dessas comunidades (vídeo, som, documentos e jogos). Uma outra tendência irreversível é a integração das mídias, TV Internet, celular etc. Aplicativos e formas mais eficazes de comunicação e utilização dessas tecnologias serão muito bem-vindas e terão espaço no mercado. 0 mercado crescente de jogos e simuladores tem mostrado outro campo promissor para aqueles interessados em atuar com tecnologia e Internet. Apesar dos exemplos recentes de negócios equivocados criados com foco na Internet, essa mídia continuará a ser um celeiro de oportunidades, dos mais promissores e desafiadores dos últimos tempos.

RESUMO DO CAPITULO

Neste capítulo, foram apresentadas as oportunidades de negócios que existem na Internet brasileira e os modelos de negócios que mais predominam na rede. Uma visão crítica desses modelos de negócios das pontocom foi oferecida, mostrando que qualquer tipo de negócio, por mais inovador que possa ser, precisa se basear em receita e lucros, caso contrário, dificilmente levará ao sucesso. A Internet brasileira ainda passou por um estágio inicial de amadurecimento, como ocorreu em outros países, com alguns exemplos de sucesso e muitos de fracasso. O lado positivo disso tudo é que muitos jovens empreendedores poderão criar novos negócios de sucesso nesse mercado praticamente inexplorado, mas devem seguir as velhas regras que sempre regeram os negócios.

1. Quais as diferenças em se administrar uma empresa de tecnologia do mundo real e uma empresa puramente de Internet? O que levou muitos jovens executivos a deixarem carreiras promissoras em empresas de sucesso para começar do nada, criando uma empresa pontocom? Agora que já conhece os fatos da história, você teria feito isso também? Discuta o assunto com os colegas.
2. Por que muitas empresas pontocom fecharam as portas? Se você fosse um investidor, o que levaria em consideração no momento de investir em uma pontocom?
3. Você considera que os criadores da primeira geração de empresas ponto com do país foram mais oportunistas ou mais empreendedores? E no caso das empresas pontocom dos Estados Unidos? Cite um exemplo de sucesso
   e um de fracasso de empresa pontocom nos dois países e compare os fatores que influenciaram essas empresas. Discuta com os colegas. Quais são as suas conclusões?
4. Qual o futuro da Internet como celeiro para oportunidades de negócios? Analise nichos específicos de mercado, como o dos adolescentes, dos jo vens profissionais entrando no mercado de trabalho e, ainda, o dos mais idosos, da chamada terceira idade. Comente com os colegas.

ESTUDO DE CASO 2

Ganhando dinheiro com consultoria para pequenas empresas pela Internet

Depois de toda discussão sobre as oportunidades na Internet, das dificuldades e desafios para novos negócios focados nesta mídia, vale a pena conhecer a história de Dagoberto Hafjar, um ex-executivo e diretor de empresas multinacionais que resolveu sair do mundo corporarativo e montar um negócio para assessorar pequenas empresas e empreendedores pela Internet.

Dagoberto Hajjar é filho de imigrantes. A família de seu pai veio da Síria e a de sua mãe, da Alemanha. Ambas fugindo da guerra. Chegaram ao Brasil sem dinheiro e passaram por toda a saga de imigrantes que construíram este país.

Formado em Matemática e Física Nuclear pela USP, Dagoberto nunca atuou na área. *"Infelizmente não usei meus conhecimentos específicos durante minha carreira. Quando eu entrei na USP já estava trabalhando no Citibank e sabia que a Física dificilmente me daria o retorno financeiro que o Citibank prometia..."*

Com uma experiência de mais de 20 anos atuando no mundo corporativo, Dagoberto credita muito do que aprendeu e usa hoje em seus negócios àquela época. Mas, aos poucos, a motivação de atuar no mundo corporativo foi diminuindo e já não era mais a mesma de outros tempos. *"Foram anos de imenso aprendizado e com a possibilidade ímpar de participar do nascimento de subsidia- rias de multinacionais no Brasil, e de seu crescimento acelerado no mercado. Contudo, nos últimos anos, os desafios oferecidos por estas empresas já não eram suficientes para mim".*

Logo no início da carreira ele teve um chefe que foi sua grande inspiração- Alcides Lopez, um executivo que trabalhou como programador no Citibank, chegando a diretor; depois criou a empresa Interchange no Brasil e tornou-se vice-presidente do ABN-Amro. Sua história serviu de inspiração a Dagoberto, pois Alcides decidiu deixar o ABN para se tornar empresário. *"Eu não conseguia entender por que um profissional tão bem-sucedido deixaria um cargo tão importante e de tanto prestígio. Na minha cabeça, empresário era coisa de funcionário que não deu certo. Levou algum tempo para eu entender a idiotice deste pensamento. De qualquer forma acompanhei, à distância, a trajetória do meu 'guru'e vi o quanto de recursos e responsabilidade são exigidos para ser empresário, mas* I*também o quanto é oferecido em troca como satisfação pessoal".*

Ainda enquanto funcionário, resolveu abrir um pequeno negócio para experimentar. Uma pequena confecção de roupas, que fechou as portas um ano depois. *"Para mim foi um grande sucesso por um único motivo: descobri minha vontade de empreender. A falência do negócio foi um aprendizado".*

A confecção foi inaugurada em janeiro de 2000 e as atividades foram encerradas no início de dezembro de 2000. A rápida entrada dos chineses e chilenos no mercado contribuiu para o encerramento das atividades, mas o grande culpado, segundo Dagoberto, foi ele mesmo: *"Simplesmente porque eu não fiz qualquer planejamento e não estava atento às mudanças do mercado - quando percebi era tarde demais..."*

Contudo, a experiência malsucedida não diminuiria o ímpeto empreendedor de Dagoberto. Logo em janeiro de 2001 ele abriu um novo negócio - uma

empresa de limpeza doméstica e empresarial. Esta nova experiência também durou pouco, encerrando as atividades em abril de 2001, com apenas quatro meses de vida: *"A mão-de-obra é complicada e aumenta sobremaneira o risco da operação, mas o grande motivo do insucesso prematuro foi novamente a falta de planejamento".*

"Sempre ouvi a frase ser empresário no Brasil não é fácil. Hoje falo com toda a propriedade que ser empresário no Brasil não é nem mais fácil nem mais difícil do que ser funcionário em uma grande multinacional. São duas coisas bem diferentes, com regras bem diferentes, e com igual chance de sucesso."

Dagoberto é um típico empreendedor serial, aquele que abre vários negócios e, ao arriscar mais que a maioria, acaba registrando alguns insucessos, mas também emplaca grandes sucessos. O primeiro sucesso ocorreu na terceira tentativa, curiosamente, como ocorre com muitos empreendedores mundo afora (em média muitos empreendedores só chegam ao sucesso na terceira tentativa).

Em setembro de 2001, ele abriu uma pequena loja de suplementos alimentares chamada Superbody. Desta vez tudo ocorreu com muito planejamento, muito estudo, muita análise, muita pesquisa e com muito empenho. O resultado foi um grande sucesso. Em dois anos o estoque desta loja cresceu 10 vezes. Abriu então uma segunda loja, e planeja a expansão do negócio para outras regiões.

"A Superbody foi o caso de sucesso que eu precisava para encerrar minhas atividades como funcionário e passar, integralmente, para a vida empresarial". Animado com o sucesso da Suberbody, Dagoberto decide deixar a empresa multinacional onde atuava como diretor e, em janeiro de 2002, abriu a Advance Marketing - empresa de consultoria em gestão, marketing e vendas. "O *meu sonho era criar um negócio onde eu pudesse oferecer consultoria para todos os tamanhos de empresa, a preços extremamente acessíveis e em todo o Brasil. Resolvi que a Internet seria minha grande aliada, embora todos meus amigos falassem que eu estava totalmente louco e que iria falir em muito pouco tempo".*

A Advance Marketing *{wunv.advancemarketing.com.br)* mostrou-se, em um curto espaço de tempo, um grande sucesso e no início de 2004 já havia atingido a marca de mais de 300 clientes no Brasil, contando ainda com escritórios em Miami e São Francisco nos Estados Unidos, no México e na Argentina. Os planos de Dagoberto são de expansão para toda a América Latina e ampliar a atuação nos Estados Unidos, Será que ele consegue? Motivação, experiência e conhecimento do ramo ele já mostrou que tem...

Conhecendo um pouco mais sobre o que pensa Dagoberto

Executivo X Empreendedor

"Minha vida corporativa me deu grande conhecimento sobre planejamento e controle - que foram fundamentais para o sucesso das minhas empresas. Quando virei empresário, eu me senti totalmente perdido, mesmo tendo anos de experiência na direção de grandes empresas. Tive que adquirir às pressas conhecimentos vitais para a condução dos negócios e buscar ajuda prática de consultores profissionais para rapidamente colocar minha recém-nascida empresa no rumo certo."

Avaliação das oportunidades de negócio

1. Confecção de roupas - "Meu sócio trabalhava na Zoomp e as eleições

estavam chegando. Ele achou que poderíamos ganhar muito dinheiro. Na verdade ele estava correto com relação às eleições, mas passado esse período não vendíamos quase nada."

2. Empresa de limpeza empresarial - "Foi numa época que todas as grandes empresas estavam terceirizando este tipo de serviço. Coincidentemente meu potencial sócio achava que conhecia esta área."
3. Superbody - "Pesquisei muito. Cheguei à conclusão de que existia uma grande oportunidade na área de bem-estar. Pensava em abrir um SPA ur bano ou uma clínica de terapias alternativas. Surgiu um sócio que conhecia tudo sobre vitaminas e suplementos. Foi o casamento ideal."
4. Advance Marketing - "Também pesquisei muito. Meu foco inicial eram as revendas de Tecnologia da Informação. Falei com várias delas para verificar se a ideia e a concepção da Advance Marketing agradavam, e se as ofertas faziam sentido para esse mercado."

Forças e fraquezas

Forças:

- "Criatividade - consigo olhar os problemas de maneira diferente e achar, sempre, uma oportunidade."
- "Perseverança - eu consigo, sempre, ir além da maioria das pessoas. É inte ressante porque às vezes o sucesso está tão próximo, mas as pessoas desis tem um pouquinho antes."

Fraquezas:

- ■ "Multitarefa - preciso ter, sempre, várias coisas acontecendo ao mesmo tempo. Sempre achei que isto era um ponto forte, mas acabo gerando um desgaste desnecessário nas pessoas que estão comigo. Tenho tentado me policiar e fazer tarefas mais linearmente e encadeadas."
- "Tenho uma dificuldade incrível em falar NÃO. Sempre acho que posso estar perdendo alguma oportunidade. Quando você trabalha numa grande empresa, você tem mais recursos para investimentos. Quando a sua empresa ainda é pequena, a análise do retorno tem que ser feita bem antes e de maneira mais apurada, e por mais que 'doa' tem que dispensar algumas oportunidades."

Sociedade nos negócios

"Tive, tenho e recomendo sócios. Eles são fundamentais para completar os conhecimentos que me faltam. Ser empresário é uma atividade muito solitária do ponto de vista de tomada de decisões. Você precisa ter um sócio para trocar ideias e validar decisões.

Na Advance Marketing minha sócia é extremamente comedida e calculista, traz minhas loucuras para um nível mais factível, evita que eu mate todos os funcionários com sobrecarga de trabalho, e garante que esteja cobrando o preço justo pelos trabalhos. Eu sou o grande idealizador, crio os produtos, serviços e forma de oferecê-los ao mercado. Crio negociações que deixam todos de cabelo em pé. Ser empreeendedor é assumir riscos calculados, certo?

Na Superbody meu sócio conhece, profundamente, todos os produtos. Sabe o que comprar, o que vender, como vender. É um negociante fantástico. Consegue comprar com preços impressionantes, e vende com um entusiasmo e uma propriedade que convence qualquer cliente. Aqui, interessantemente, sou o controlador financeiro. Cuido dos investimentos, expansão das lojas, contratos com o exterior e estratégias de marketing e vendas no atacado."

Recursos utilizados na criação dos negócios

1. Confecção de roupas - "R$ 11.000,00 para a compra das máquinas de costura. No final

conseguimos recuperar todos os investimentos mas tivemos lucro ZERO."

2. Empresa de limpeza empresarial - "R$ 4.000,00 para comprar produtos delimpeza, aspirador de pó, etc... Usamos o carro do meu sócio para transportar os produtos de limpeza - o carro ficou "muito prejudicado". No final tivemos um prejuízo de R$ 5.000,00 porque uma das empregadas quebrou um espelho gigantesco."
3. Superbody - "'RS 15.000,00 para reforma do imóvel e compra dos produtos."
4. Advance Marketing - "R$ 50.000,00 para a reforma do imóvel, mas aqui preciso explicar: eu queria um lugar "maravilhoso" para trabalhar, e à revelia das minhas sócias, resolvi fazer e pagar a obra que poderia ter sido feita por R$ 10.000,00."

Plano de negócios

1. Confecção de roupas - "Não fiz."
2. Empresa de limpeza empresarial - "Não fiz."
3. Superbody - "Fiz um bem elaborado."
4. Advance Marketing - "Fiz um bem elaborado."

Momento mais crítico

"Ocorre quase todos os dias. Infelizmente, o Brasil e o governo brasileiro atuam como seu concorrente e não como seu parceiro. Aqui a lei mais utilizada é a Lei de Gérson. No final sai todo mundo perdendo, e muito. Deixando o desabafo mn pouco de lado, eu diria que o momento mais crítico da Advance Marketíng foi conseguir o primeiro cliente. Assim que abri a empresa, corri para um grande amigo - dono de uma das maiores revendas do Brasil. Mostrei todo o portfólio de produtos e serviços e estava certo de que ele iria me contratar. Ele pediu um café e disse que a empresa tinha um procedimento de seleção e contratação de fornecedores, e que eu precisava de um caso de sucesso. Senti-me o próprio es- ' tagiário querendo sua primeira chance. Todos os anos de vida corporativa não foram suficientes para garantir o primeiro cliente - nem que fosse amigo. Saí em busca frenética do primeiro cliente. Quando consegui, fizemos de tudo para que o trabalho fosse perfeito. Trabalhamos como loucos - muito mais do que cobramos, mas o importante era termos um cliente satisfeito. A partir daí outras portas se abriram para nós."

Momento de maior satisfação

"Quando começamos tínhamos apenas 1 cliente grande. O momento de maior satisfação foi quando conseguimos o segundo cliente grande e com isto dividirmos o risco da operação.

Outro momento de grande satisfação foi quando fechamos nosso primeiro contrato internacional."

Lados positivo e negativo de ser empreendedor

- Positivo: Você é o seu limite. Você pode voar tão alto quanto quiser. Você não está amarrado a politicagens e guerras de feudos corporativos. O seu estresse é produtivo, os seus pensamentos são produtivos, a sua empresa é produtiva.
- Negativo: Você não tem limite. Funcionário trabalha das 8h às 18h — vai para casa e dorme. Eu não consigo mais dormir - são muitas ideias, muita vontade de realização. Acordo no meio da noite com ideias e mais ideias. Adoraria ter tempo para implementar todas elas, mas, se fizesse isso, teria que trocar de família a cada três meses."

Se faria tudo de novo

"Eu faria tudo de novo - mil vezes. O que eu faria diferente é tentar saber mais cedo as coisas que sei hoje."

Conselhos para quem quer se tornar um empreendedor

"Não sou mais um dos gurus de auto-ajuda. Quero apenas relatar alguns aprendizados importantes da minha passagem de vida corporativa para vida empresarial:

- Se você ainda é funcionário de uma empresa, antes de deixar seu emprego e virar empresário, estude muito bem o que irá fazer. O que você irá vender, para quem e de que forma. Analise o mercado, os clientes potenciais, a dinâmica e a concorrência. Busque muitos conselhos.
- Escolha uma atividade que seja sua paixão. No começo você vai trabalhar mais do que todos seus funcionários e ganhar bem menos do que eles.
  Escolha bem seus sócios - é um casamento -, deve haver complementaridade.
- Cuidado com os custos. Quem trabalha em grandes empresas está acostumado a pedir "mesadas" adicionais para complementar seus projetos. Na vida de empreendedor você só poderá contar com o dinheiro que está em seu bolso. Cuidado para não montar um escritório com custos "corporativos".
- Esteja preparado, quando você deixar de ser funcionário você perderá seu "sobrenome" e terá que lutar e se provar novamente. Você vai precisar de muito "óleo de peroba" - não tenha vergonha de ligar para antigos contatos. Talvez esta seja a maior dor para quem deixa o mundo corporativo para ser empresário. Perder seu *status quo*. Lembro-me do primeiro telefo nema que dei: "Aqui é o Dagoberto, Dagoberto da Advance". Mas não teve
  jeito, para passar pela secretária o nome desconhecido não serve. Foi aqui que aprendi como as secretárias criam uma barreira intransponível protegendo os senhores do castelo.
- Planeje, planeje, planeje. O empresário não pode ser simplesmente um executor; ele tem que dedicar um tempo para o planejamento estratégico. Tem que estar "antenado" com o que está acontecendo no mercado e para onde estão indo seus clientes. Tem que criar ofertas de valor agregado para seus clientes e se diferenciar da concorrência. Tem que estabelecer parcerias efetivas. Tem que conhecer todos os riscos do negócio e estar preparado para enfrentá-los. Precisa de planejamento e controles financeiros bem apura dos, poupando para as épocas de *vacas magras.*

QUESTÕES REFERENTES AO ESTUDO DE CASO 2

1. O que levou Dagoberto a desistir da carreira como executivo e a começar uma carreira como empreendedor? Como ocorreu o processo empreendedor nesse caso? (Recorra ao Capítulo 2, se necessário.) Quais características empreendedoras são mais marcantes em Dagoberto? Dagoberto citou que tinha uma pessoa que serviu de exemplo para suas ações empreende- doras, um ex-chefe. Você acredita que modelos de empreendedores de su- cesso seriam úteis para o estímulo do empreendedorismo no país?
2. Dagoberto disse que seus amigos acharam loucura ele criar uma empresa de consultoria pela Internet. Sabendo que trabalhos de consultoria e assessoria geralmente necessitam de muitas reuniões com clientes, a que você credita o sucesso da Advance Marketing com este modelo de negócio inusitado? Como a empresa pôde crescer tanto em tão pouco tempo? (Recorra ao Capítulo 3, se necessário.)
3. Diferentemente de outras empresas baseadas na Internet, Dagoberto começou seu negócio com capital próprio, sem recorrer a investidores. Caso ele tivesse recorrido a investidores, o que seria mais crítico para que ele conseguisse financiamento para o negócio? E, hoje em dia, que estratégia você adotaria para conseguir investimento para um negócio de tecnologia?